

FAIR PAY

Pioneering equal and transparent pay initiatives



D3.1 — Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο
για εργοδότες/τριες & στελέχη επιχειρήσεων

Επικεφαλής Εταίρος: KETHI
Συγγραφική ομάδα: SEGE, WHEN

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Εισαγωγή & πλαίσιο	6
1.1 Σκοπός και πεδίο εφαρμογής του εγχειριδίου	6
1.2 Το έργο FAIR PAY	7
1.3 Πώς να χρησιμοποιήσετε το εγχειρίδιο	8
1.4 Η δομή του εγχειριδίου	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Το θεωρητικό και θεσμικό πλαίσιο της μισθολογικής διαφάνειας	11
2.1 Η Οδηγία (ΕΕ) 2023/970 για τη μισθολογική διαφάνεια	12
2.2 Εθνικό θεσμικό και νομικό πλαίσιο για την ίση αμοιβή (Ελλάδα)	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Βασικές έννοιες γύρω από την ισότητα φύλων και την ίση αμοιβή	18
3.1 Βασικές έννοιες και αρχές έμφυλης ισότητας στον εργασιακό χώρο	19
3.2 Βασικές έννοιες γύρω από την ίση αμοιβή.....	22
3.3 Η επιχειρηματική αξία της μισθολογικής ισότητας.....	24
3.4 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα.....	26
Παράδειγμα 1 – «Έτσι ήταν πάντα»	26
Ερωτήσεις αναστοχασμού	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Απαιτήσεις μισθολογικής διαφάνειας & εφαρμογή στην πράξη.....	29
4.1 Διαφάνεια στις προσλήψεις και τις αγγελίες εργασίας.....	30
4.2 Διαφάνεια κατά τη διάρκεια της απασχόλησης.....	31
4.3 Δικαίωμα πρόσβασης σε πληροφορίες αμοιβών	33
4.4 Αποφυγή αντιποίνων & ενίσχυση εμπιστοσύνης.....	34
4.5 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα	37
Παράδειγμα 1 – «Το εύρος υπάρχει, αλλά δεν λέει τίποτα»	37
Ερωτήσεις αναστοχασμού	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – Προσλήψεις & επαγγελματική εξέλιξη συμπεριληπτικές

ως προς το φύλο.....	40
5.1 Πολιτική προσλήψεων ευαίσθητη ως προς το φύλο	40
5.2 Περιγραφές θέσεων, κριτήρια & αρχική επιλογή χωρίς προκαταλήψεις	42
5.3 Συνεντεύξεις: δίκαιες πρακτικές & τι να αποφεύγετε	43
5.4 Ίσες ευκαιρίες σε προαγωγές & ανάπτυξη ηγεσίας	45
5.5 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα.....	47
Παράδειγμα 1 – «Δεν θα αντέξει την πίεση»	48
Παράδειγμα 2 – «Οι ευκαιρίες πάνε πάντα στους ίδιους»	49
Ερωτήσεις αναστοχασμού	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – Αντιμετώπιση έμφυλων στερεοτύπων στην επιχειρησιακή πράξη51

6.1 Πώς τα στερεότυπα παράγουν μισθολογικές ανισότητες	52
6.2 Προκαταλήψεις στην αξιολόγηση, τον καταμερισμό εργασιών & την ανάπτυξη ηγεσίας	53
6.3 Καθημερινές συμπεριληπτικές πρακτικές διοίκησης.....	54
6.4 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα	56
Παράδειγμα 1 – Η «αυτονόητη» οργανωτική συνεισφορά	56
Παράδειγμα 2 – «Αντέχει περισσότερο την πίεση»	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – Αξιολόγηση και κατάταξη θέσεων ουδέτερη ως προς το φύλο59

7.1 Τι είναι και γιατί είναι σημαντική	60
7.2 Τα 4 κριτήρια της ΕΕ (Δεξιότητες–Προσπάθεια–Ευθύνη–Συνθήκες)	61
7.3 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα.....	62
Παράδειγμα 1 – Υποτίμηση της εργασίας σχέσεων και διαχείρισης συγκρούσεων	62
Παράδειγμα 2 – Παρωχημένη περιγραφή θέσης, λανθασμένη αποτίμηση.....	64
Ερωτήσεις αναστοχασμού	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – Διαχείριση χάσματος δεξιοτήτων & ανάπτυξη προσωπικού66

8.1 Εντοπισμός χάσματος δεξιοτήτων χωρίς έμφυλη προκατάληψη.....	67
8.2 Ίση πρόσβαση σε εκπαίδευση	68
8.3 Αποφυγή έμφυλων διαδρομών ανάπτυξης.....	69
8.4 Σύνδεση δεξιοτήτων με τη μισθολογική διαφάνεια	70
8.5 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 – Συλλογή, ανάλυση & αναφορά μισθολογικών δεδομένων	75
9.1 Τι δεδομένα πρέπει να συλλέγονται.....	76
9.2 Πώς υπολογίζεται το μισθολογικό χάσμα.....	77
9.3 Πώς αναλύονται τα ευρήματα	78
9.4 Διορθωτικές ενέργειες & παρακολούθηση προόδου.....	79
9.5 Ερωτήσεις αναστοχασμού & παραδείγματα	80
Παράδειγμα 1 – Η «εμπειρία» ως αυθαίρετη εξήγηση	80
Παράδειγμα 2 – Όταν τα δεδομένα συλλέγονται αλλά δεν «κινούν» την αλλαγή	81
Ερωτήσεις αναστοχασμού	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 – Εσωτερική & εξωτερική επικοινωνία ευαίσθητη ως προς το φύλο	84
10.1 Ο ρόλος της επικοινωνίας στην ίση αμοιβή.....	85
10.2 Γλώσσα και οπτική επικοινωνία ευαίσθητες ως προς το φύλο	86
10.3 Εσωτερική επικοινωνία για τη μισθολογική διαφάνεια.....	87
10.4 Εξωτερική επικοινωνία & λογοδοσία	89
10.5 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα.....	90
Παράδειγμα 1 – Όταν η ασάφεια δημιουργεί κρίση.....	91
Παράδειγμα 2 – Όταν η επικοινωνία χτίζει εμπιστοσύνη	92
Ερωτήσεις αναστοχασμού	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 – Οργανωσιακή κουλτούρα & συμπεριληπτική διοίκηση.....	94
11.1 Οργανωσιακή κουλτούρα και μισθολογική διαφάνεια	95
11.2 Συμπεριληπτική ηγεσία και λήψη αποφάσεων ευαίσθητη ως προς το φύλο.....	97
11.3 Αντιμέτωπιση στερεοτύπων και προκαταλήψεων στη διοίκηση.....	98
11.4 Συμπεριληπτικές εσωτερικές πολιτικές και πρακτικές	99
11.5 Ερωτήσεις αναστοχασμού & παραδείγματα	100
Παράδειγμα 1 – «Εδώ δεν έχουμε πρόβλημα»	100
Παράδειγμα 2 – Η διαφάνεια ως συλλογική δέσμευση.....	101
Ερωτήσεις αναστοχασμού	102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 – Πηγές & παραρτήματα	104
Βιβλιογραφικές αναφορές	104
Templates	105



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή & πλαίσιο

1.1 Σκοπός και πεδίο εφαρμογής του εγχειριδίου

Το παρόν εγχειρίδιο έχει σκοπό να υποστηρίξει επιχειρήσεις και οργανισμούς κάθε μεγέθους στην κατανόηση και την πρακτική εφαρμογή της μισθολογικής διαφάνειας, όπως αυτή προβλέπεται από την Οδηγία (ΕΕ) 2023/970, αλλά και στη γενικότερη προώθηση της αρχής της ίσης αμοιβής για ίση εργασία ή εργασία ίσης αξίας.

Απευθύνεται σε εργοδότες και εργοδότες, διευθυντικά στελέχη, στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, υπεύθυνες και υπεύθυνους μισθοδοσίας, καθώς και σε άτομα με ρόλο λήψης αποφάσεων, ανεξάρτητα από το αν εργάζονται σε μεγάλη εταιρεία με δομημένο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ή σε μικρή ή μικρομεσαία επιχείρηση με πιο ευέλικτες αλλά λιγότερο τυποποιημένες διαδικασίες. Στόχος του είναι κάθε άτομο να κατανοήσει βασικές έννοιες και προβληματικές που αφορούν τη μισθολογική ισότητα και διαφάνεια, να αναγνωρίσει τρόπους με τους οποίους μπορεί να την καλλιεργήσει στο εσωτερικό του κάθε οργανισμού και να οργανώσει τα επόμενα βήματα για τη θετική αλλαγή.

Το εγχειρίδιο εντάσσεται στο Πακέτο Εργασίας 3 του έργου FAIR PAY και λειτουργεί συμπληρωματικά προς τις δράσεις κατάρτισης και τα εργαλεία που αναπτύσσονται στο πλαίσιο του έργου. Το πεδίο εφαρμογής του καλύπτει όλο το φάσμα των πρακτικών, των διαδικασιών και των ενεργειών που μπορεί να αναλάβει ένας εργοδότης ή μια εργοδότης αναφορικά με τη λειτουργία της επιχείρησής του με όρους μισθολογικής διαφάνειας. Στόχος είναι να προσφέρει ένα συνεκτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο η μισθολογική διαφάνεια δεν αντιμετωπίζεται ως μεμονωμένη υποχρέωση, αλλά ως μέρος μιας ευρύτερης εταιρικής στρατηγικής για πιο δίκαια, συμπεριληπτικά και βιώσιμα εργασιακά περιβάλλοντα.

1.2 Το έργο FAIR PAY

Το έργο **FAIR PAY** υλοποιείται από τη Γενική Γραμματεία Ισότητας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων (ΓΓΙΑΔ) ως συντονιστή φορέα και εταίρους το Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (ΚΕΘΙ), το WHEN Equity Empowerment Change (WHEN) και τον Σύνδεσμο Επιχειρηματιών Ελλάδας (ΣΕΓΕ). Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω του Προγράμματος «Πολίτες, Ισότητα, Δικαιώματα και Αξίες» (CERV) .

Βασικός σκοπός του έργου FAIR PAY είναι να συμβάλει στην εξάλειψη του έμφυλου μισθολογικού χάσματος και την αντιμετώπιση των βαθύτερων αιτιών του, προωθώντας τη μισθολογική διαφάνεια βάσει της Ευρωπαϊκής Οδηγίας 2023/970, η οποία δίνει έμφαση στα εργασιακά περιβάλλοντα των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, το έργο στοχεύει στην πιλοτική εφαρμογή των διατάξεων της Οδηγίας, προκειμένου να εντοπίσει τις πιθανές προκλήσεις της προτού η Ελλάδα θέσει σε ισχύ, όπως υποχρεούται, τις νομοθετικές, κανονιστικές και διοικητικές διατάξεις που απαιτούνται για τη συμμόρφωση με την Οδηγία.

Ειδικότερα, μέσα από το Έργο επιδιώκεται η επίτευξη των ακόλουθων γενικών στόχων:

- εντοπισμός/καταγραφή και ανταλλαγή γνώσης και καλών πρακτικών σχετικά με συστήματα και εργαλεία διαφάνειας αμοιβών, ανάπτυξη οδηγιών, εργαλείων και λιστών ελέγχου για την αξιολόγηση της ίσης αμοιβής για ίση εργασία ή εργασία ίσης αξίας στον ίδιο εργοδότη φορέα, συμπεριλαμβανομένης της εφαρμογής συστημάτων αξιολόγησης και ταξινόμησης θέσεων εργασίας ουδέτερων ως προς το φύλο
- ανάπτυξη ικανοτήτων των εργοδοτών/τριών και των εργαζομένων σχετικά με την έμφυλη μισθολογική διαφάνεια, την αξιολόγηση της ίσης αμοιβής για ίση εργασία ή εργασία ίσης αξίας και την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης και ταξινόμησης θέσεων εργασίας ουδέτερων ως προς το φύλο για την παροχή της απαραίτητης τεχνογνωσίας στο σχεδιασμό και την εφαρμογή πρωτοβουλιών για τη μισθολογική διαφάνεια
- ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σημασία της μισθολογικής διαφάνειας, τονίζοντας τα οφέλη που προκύπτουν από τις ουδέτερες ως προς το φύλο συνθήκες εργασίας και πρωτοβουλίες που προάγουν την ισότητα των φύλων τόσο για τους εργοδότες φορείς όσο και για τους/τις εργαζόμενους/ες

- προώθηση φιλικών εργασιακών περιβαλλόντων για γυναίκες και άνδρες προκειμένου να ενισχυθεί η ισότητα των φύλων στην ελληνική αγορά εργασίας μέσω διαβουλεύσεων και ανταλλαγής γνώσεων
- ανάδειξη της σημασίας της μισθολογικής διαφάνειας

Το **FAIR PAY** προσφέρει στις ελληνικές επιχειρήσεις έναν ασφαλή χώρο προετοιμασίας πριν από την υποχρεωτική ενσωμάτωση της Οδηγίας 2023/970. Μέσα από την πιλοτική εφαρμογή εργαλείων, τη συνεργασία με διεθνείς εμπειρογνώμονες και τη συμμετοχή κοινωνικών εταίρων, το έργο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να δοκιμάσουν στην πράξη μεθόδους μισθολογικής διαφάνειας, να εντοπίσουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και να αναπτύξουν διαδικασίες που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις δυνατότητές τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, το παρόν εγχειρίδιο λειτουργεί ως πρακτικός οδηγός για την κατανόηση και εφαρμογή της μισθολογικής διαφάνειας. Συνδέει τη θεωρητική γνώση με πρακτική εκπαίδευση και κινητοποιεί τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν δομημένες, δίκαιες και σύγχρονες διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο, το FAIR PAY συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός νέου προτύπου εταιρικής κουλτούρας, όπου η διαφάνεια και η δικαιοσύνη αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής λειτουργίας.

1.3 Πώς να χρησιμοποιήσετε το εγχειρίδιο

Το παρόν εγχειρίδιο έχει σχεδιαστεί ως εργαλείο που συνοδεύει την εκπαιδευτική διαδικασία του FAIR PAY και βοηθά κάθε επιχείρηση να οργανώσει τα βήματά της προς τη συμμόρφωση με το νέο πλαίσιο για τη μισθολογική διαφάνεια. Έχει σχεδιαστεί με βάση τις αρχές του gender training, όπως προτείνονται από το European Institute for Gender Equality (EIGE), δίνοντας έμφαση στην καλλιέργεια κοινής κατανόησης, στην αναγνώριση πιθανών προκαταλήψεων που επηρεάζουν τις μισθολογικές αποφάσεις και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν άμεσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η προσέγγιση αυτή αποσκοπεί στο να ενισχύσει τόσο την τεχνογνωσία όσο και την οργανωσιακή ωριμότητα των επιχειρήσεων που καλούνται να εφαρμόσουν τις αρχές της μισθολογικής ισότητας και διαφάνειας.

Το εγχειρίδιο μπορεί να αξιοποιηθεί α) ως υλικό προετοιμασίας πριν από την εκπαίδευση, β) ως σημείο αναφοράς κατά τη διάρκειά της και γ) συμπληρωματικά με τα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί από το FAIR PAY, και ειδικότερα τον οδηγό για τη συλλογή, υπολογισμό και ανάλυση στοιχείων για το μισθολογικό χάσμα, ως πρακτικός οδηγός, όταν η επιχείρηση θα χρειαστεί να οργανώσει διαδικασίες, να αναπτύξει εργαλεία και να ενσωματώσει τις αρχές της μισθολογικής διαφάνειας στη λειτουργία της. Η δομή του επιτρέπει στον/την χρήστη/ρια να ακολουθήσει μια ολοκληρωμένη διαδρομή μάθησης, ξεκινώντας από τη βασική κατανόηση του θεσμικού πλαισίου και καταλήγοντας στην εφαρμογή συγκεκριμένων μεθοδολογιών.

Παράλληλα, το περιεχόμενό του έχει σχεδιαστεί ώστε να είναι προσαρμόσιμο στις διαφορετικές ανάγκες μεγάλων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι οποίες συνήθως διαθέτουν δομημένες διαδικασίες και οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν πιο άμεσα και εύκολα να προχωρήσουν σε βήματα όπως η αξιολόγηση θέσεων εργασίας ή η συστηματική ανάλυση μισθολογικών δεδομένων. Οι μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, από την άλλη, θα βρουν απλούστερες εκδοχές των ίδιων εργαλείων και πιο άμεσα εφαρμόσιμες προσεγγίσεις, ώστε να μπορέσουν να διαμορφώσουν βασικές αλλά λειτουργικές πρακτικές μισθολογικής διαφάνειας, ακόμη και χωρίς εξειδικευμένο προσωπικό ή σύνθετα ψηφιακά εργαλεία.

Με άλλα λόγια, το εγχειρίδιο αποτελεί ένα εκπαιδευτικό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ευέλικτα, ανάλογα με την ωριμότητα, τις ανάγκες και τους διαθέσιμους πόρους κάθε επιχείρησης. Στόχος του είναι να προσφέρει καθοδήγηση, να εμπλουτίσει και να εμβαθύνει θεωρητικά στις πρακτικές λύσεις που προτείνονται στους Οδηγούς εφαρμογής του Έργου, έτσι ώστε όλοι οι οργανισμοί να μπορούν να προσεγγίσουν τη μισθολογική διαφάνεια με τρόπο συστηματικό, αποτελεσματικό και βιώσιμο.

1.4 Η δομή του εγχειριδίου

Το παρόν εγχειρίδιο έχει σχεδιαστεί ως εκπαιδευτικό εργαλείο που υποστηρίζει μια σταδιακή διαδικασία μάθησης και κατανόησης της μισθολογικής διαφάνειας. Η προσέγγιση που ακολουθεί δεν περιορίζεται στη μετάδοση πληροφορίας, αλλά στοχεύει στη σύνδεση της γνώσης με την πράξη και την οργανωσιακή αλλαγή. Η μαθησιακή πορεία που προτείνεται εξελίσσεται σε τρεις διακριτές αλλά αλληλένδετες φάσεις:

A. Κατανόηση του πλαισίου

Στην πρώτη φάση, στα Κεφάλαια 2 και 3, το εγχειρίδιο εστιάζει στην κατανόηση του θεσμικού, νομικού και εννοιολογικού πλαισίου της μισθολογικής διαφάνειας και της ίσης αμοιβής. Οι ενότητες αυτές βοηθούν τα άτομα να καλλιεργήσουν κοινό λεξιλόγιο, σαφή σημεία αναφοράς και επίγνωση των υποχρεώσεων και των αρχών που διέπουν το θέμα.

B. Ανάλυση πρακτικών και κινδύνων

Στη δεύτερη φάση, κυρίως στα Κεφάλαια 4–8, η προσοχή στρέφεται στις πρακτικές που εφαρμόζονται στον χώρο εργασίας και στους τρόπους με τους οποίους, συχνά χωρίς πρόθεση, παράγονται ή διαιωνίζονται μισθολογικές ανισότητες. Η ανάλυση αυτή επιτρέπει την αναγνώριση σημείων κινδύνου σε διαδικασίες όπως η πρόσληψη, η αξιολόγηση, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η εξέλιξη προσωπικού.

Γ. Εφαρμογή και οργανωσιακή αλλαγή

Η τρίτη φάση (Κεφάλαια 9-11) αφορά τη μετάβαση από την κατανόηση στην εφαρμογή. Το εγχειρίδιο παρουσιάζει προσεγγίσεις που μπορούν να υποστηρίξουν την υιοθέτηση της μισθολογικής διαφάνειας σε οργανωσιακό επίπεδο, ενισχύοντας τη λογοδοσία, τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη. Η έμφαση δίνεται στη μισθολογική διαφάνεια ως μια δυναμική και συνεχή διαδικασία και όχι ως μια εφάπαξ ενέργεια συμμόρφωσης.

➔ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Το θεωρητικό και θεσμικό πλαίσιο
της μισθολογικής διαφάνειας

Σκοπός ενότητας

Να παρουσιάσει με σαφήνεια το ευρωπαϊκό και εθνικό νομικό πλαίσιο που διέπει τη μισθολογική διαφάνεια και την αρχή της ίσης αμοιβής.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να γνωρίζουν τις βασικές υποχρεώσεις που απορρέουν από την Οδηγία (ΕΕ) 2023/970
- να κατανοούν πώς εντάσσεται η Οδηγία στο ελληνικό θεσμικό πλαίσιο
- να διακρίνουν τι αποτελεί νομική υποχρέωση και τι οργανωσιακή επιλογή

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει επιγραμματικά το ισχύον θεσμικό και νομικό πλαίσιο για τη μισθολογική διαφάνεια¹ και την ίση αμοιβή διασφαλίζοντας το απαραίτητο υπόβαθρο για την ανάλυση της εφαρμογής τους στην οργανωσιακή πρακτική.

¹ Μπορείτε επίσης να ανατρέξετε στη **Λίστα Ελέγχου για τη Μισθολογική Διαφάνεια για πολύ μικρές επιχειρήσεις** και στη **Λίστα Ελέγχου για τη Μισθολογική Διαφάνεια για ΜμΕ & μεγάλες επιχειρήσεις**, που έχουν δημιουργηθεί στο πλαίσιο του έργου.

2.1 Η Οδηγία (ΕΕ) 2023/970 για τη μισθολογική διαφάνεια

Η Οδηγία (ΕΕ) 2023/970 θεσπίζει ένα ολοκληρωμένο ευρωπαϊκό νομικό πλαίσιο για την προώθηση της μισθολογικής ισότητας και την εφαρμογή της αρχής της ίσης αμοιβής μεταξύ γυναικών και ανδρών. Η Οδηγία καθορίζει συγκεκριμένα δικαιώματα για τα εργαζόμενα άτομα και αντίστοιχες υποχρεώσεις για τους εργοδότες φορείς, με στόχο τη διασφάλιση της διαφάνειας στις αμοιβές και την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της αρχής της ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας.

Στο πλαίσιο αυτό, οι εργοδότες/ριες υποχρεούνται να διαθέτουν σαφή, αντικειμενικά και ουδέτερα ως προς το φύλο κριτήρια για τον καθορισμό των αμοιβών, των αυξήσεων και των προαγωγών, καθώς και να είναι σε θέση να αιτιολογούν τις σχετικές μισθολογικές αποφάσεις όταν τους ζητηθεί. Παράλληλα, η Οδηγία ενισχύει τα δικαιώματα των εργαζομένων και προβλέπει μηχανισμούς προστασίας τους, απαγορεύοντας κάθε μορφή αντιποίνων σε βάρος όσων ασκούν τα δικαιώματά τους και μετατοπίζοντας το βάρος της απόδειξης σε περιπτώσεις διακρίσεων από τον/την εργαζόμενο/η στον εργοδότη φορέα.

Η Οδηγία προβλέπει συγκεκριμένες υποχρεώσεις σε διαφορετικά στάδια της εργασιακής σχέσης, οι οποίες μεταφράζονται σε αντίστοιχες νομικές απαιτήσεις για τις επιχειρήσεις.

Διαφάνεια στις διαδικασίες πρόσληψης

Πριν από την πρόσληψη, οι εργοδότες/τριες οφείλουν να ενημερώνουν τους/τις υποψηφίους/ες για το επίπεδο αμοιβής ή το εύρος αμοιβών της θέσης, πριν από τη διεξαγωγή της συνέντευξης. Οι αγγελίες εργασίας πρέπει να περιλαμβάνουν εύρος αμοιβής. Παράλληλα, απαγορεύεται στους εργοδότες φορείς να ζητούν πληροφορίες σχετικά με το προηγούμενο μισθολογικό ιστορικό ή τις προηγούμενες αποδοχές των υποψηφίων.

Δικαίωμα πρόσβασης εργαζομένων σε πληροφορίες αμοιβών

Κατά τη διάρκεια της εργασιακής σχέσης, κάθε εργαζόμενος/η έχει το δικαίωμα να ζητά και να λαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τα κριτήρια που καθορίζουν την αμοιβή του/της, καθώς και για τη

μέση αμοιβή συναδέλφων/ισών σε συγκρίσιμες θέσεις, συμπεριλαμβανομένων των μέσων αμοιβών ανά φύλο. Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να παρέχουν τα στοιχεία αυτά χωρίς καθυστέρηση ή δυσμενείς συνέπειες για τα άτομα που ασκούν το σχετικό δικαίωμα.

Αντικειμενικά και ουδέτερα ως προς το φύλο συστήματα αμοιβών και αποτίμηση θέσεων

Η Οδηγία απαιτεί οι μισθολογικές αποφάσεις, συμπεριλαμβανομένων των αμοιβών, των αυξήσεων και των προαγωγών, να βασίζονται σε σαφή, αντικειμενικά και ουδέτερα ως προς το φύλο κριτήρια, ώστε να διασφαλίζεται η ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας. Ως βασικά κριτήρια αποτίμησης της αξίας μιας θέσης ορίζονται, μεταξύ άλλων, οι δεξιότητες, η προσπάθεια, η ευθύνη και οι συνθήκες εργασίας.

Παρακολούθηση, καταγραφή και δημοσιοποίηση του μισθολογικού χάσματος

Οι επιχειρήσεις που υπερβαίνουν συγκεκριμένα όρια αριθμού εργαζομένων υποχρεούνται να παρακολουθούν συστηματικά το μισθολογικό χάσμα μεταξύ γυναικών και ανδρών και να δημοσιεύουν σχετικές πληροφορίες σε τακτά χρονικά διαστήματα. Οι υποχρεώσεις αυτές περιλαμβάνουν την παραγωγή έκθεσης μισθολογικού χάσματος, την ανάλυση των αιτιών του και, όπου απαιτείται, την προετοιμασία και εφαρμογή διορθωτικών παρεμβάσεων. Για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων αυτών απαιτείται η συλλογή και ανάλυση μισθολογικών δεδομένων και η καθιέρωση διαδικασιών τακτικής παρακολούθησης.

Συγκεκριμένα:

- **Επιχειρήσεις με ≥ 250 εργαζόμενα άτομα** ► Υποχρεωτική ετήσια έκθεση που περιλαμβάνει τη διαφορά μέσων αμοιβών γυναικών και ανδρών και τη διαφορά των αμοιβών που συμπεριλαμβάνουν bonus/επιδόματα.
- **Επιχειρήσεις με 100–249 εργαζόμενα άτομα** ► Υποχρεωτική έκθεση κάθε 3 χρόνια, εκτός αν το κράτος-μέλος αποφασίσει αυστηρότερη εφαρμογή ή η επιχείρηση επιλέξει εθελοντικά ετήσια υποβολή.
- **Επιχειρήσεις με < 100 εργαζόμενα άτομα** ► Δεν υποχρεούνται σε συστηματικές εκθέσεις. Ωστόσο, πρέπει να συμμορφώνονται με τις υπόλοιπες διατάξεις της Οδηγίας και να ενεργήσουν αν υπάρχουν ενδείξεις μισθολογικής ανισότητας.

Από κοινού αξιολόγηση αμοιβών και διορθωτικά μέτρα

Όταν, βάσει των στοιχείων που συλλέγονται, προκύπτει μισθολογικό χάσμα μεγαλύτερο του 5% μεταξύ γυναικών και ανδρών σε ομάδες συγκρίσιμων θέσεων, το οποίο δεν μπορεί να δικαιολογηθεί με αντικειμενικά και ουδέτερα ως προς το φύλο κριτήρια, η επιχείρηση υποχρεούται να προχωρήσει σε από κοινού αξιολόγηση των αμοιβών. Η αξιολόγηση αυτή πραγματοποιείται με τη συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων και αποσκοπεί στον εντοπισμό των αιτιών της απόκλισης και στη διαμόρφωση σχεδίου διορθωτικών μέτρων.

Προστασία εργαζομένων και πρόσβαση στη δικαιοσύνη

Η Οδηγία προβλέπει ενισχυμένους μηχανισμούς προστασίας των εργαζομένων. Απαγορεύεται κάθε μορφή αντιποίνων σε βάρος εργαζομένων που ζητούν πληροφορίες σχετικά με τις αμοιβές τους ή υποβάλλουν καταγγελίες για μισθολογικές ανισότητες. Παράλληλα, ενισχύεται η πρόσβαση στη δικαιοσύνη μέσω της μετατόπισης του βάρους της απόδειξης σε περιπτώσεις διακρίσεων, από τον/την εργαζόμενο/η στον/την εργοδότη/ρια. Οι εργοδότες φορείς υποχρεούνται να διασφαλίζουν διαδικασίες που προστατεύουν τα εργαζόμενα άτομα κατά την άσκηση των σχετικών δικαιωμάτων τους.

2.2 Εθνικό θεσμικό και νομικό πλαίσιο για την ίση αμοιβή (Ελλάδα)

Η αρχή της ίσης αμοιβής για ίση εργασία ή εργασία ίσης αξίας αποτελεί δεσμευτική υποχρέωση των εργοδοτών/τριών στην Ελλάδα και κατοχυρώνεται σε πολλαπλά επίπεδα του εθνικού δικαίου. Το **Σύνταγμα της Ελλάδας**, στο άρθρο 22 παρ. 1, προβλέπει ρητά ότι όλοι οι εργαζόμενοι και οι εργαζόμενες, χωρίς διάκριση φύλου ή άλλου χαρακτηριστικού, δικαιούνται ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας. Η συνταγματική αυτή πρόβλεψη αποτελεί τη βάση του ισχύοντος εργατικού και αντιδιακριτικού πλαισίου.

Σε επίπεδο κοινής νομοθεσίας, το ελληνικό δίκαιο έχει ενσωματώσει τις βασικές ευρωπαϊκές αρχές για την ίση μεταχείριση και την απαγόρευση των διακρίσεων μέσω σειράς νομοθετικών ρυθμίσεων.

Κεντρικό ρόλο έχει ο **N. 3896/2010**, ο οποίος ρυθμίζει την εφαρμογή της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών στην εργασία και την απασχόληση. Ο νόμος αυτός απαγορεύει τις άμεσες και έμμεσες διακρίσεις λόγω φύλου, προβλέπει υποχρέωση των εργοδοτών/ριών να καθορίζουν τις αμοιβές με αντικειμενικά κριτήρια και θεσπίζει μέτρα προστασίας για τα άτομα που καταγγέλλουν διακρίσεις.

Το πλαίσιο αυτό ενισχύθηκε με τον **N. 4443/2016**, ο οποίος διεύρυνε την προστασία έναντι των διακρίσεων, καλύπτοντας και άλλα χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, η θρησκεία ή η αναπηρία, και καθόρισε τον Συνήγορο του Πολίτη ως αρμόδια αρχή για την προώθηση και την εποπτεία της ίσης μεταχείρισης. Συμπληρωματικά, ο Ν. 4808/2021 εισήγαγε ρυθμίσεις για σύγχρονες μορφές εργασίας και ενίσχυσε το πλαίσιο προστασίας των εργαζομένων από διακρίσεις και δυσμενή μεταχείριση.

Σε επίπεδο δημόσιων πολιτικών, έχουν υιοθετηθεί **εθνικά σχέδια δράσης και στρατηγικές** για την ισότητα των φύλων, καθώς και **Κώδικας Ισότητας στην Εργασία**, τα οποία περιλαμβάνουν κατευθύνσεις για ίσες ευκαιρίες πρόσληψης και επαγγελματικής εξέλιξης. Παράλληλα, οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας ενσωματώνουν την αρχή της ίσης αμοιβής, ενώ η εργατική νομοθεσία προβλέπει την τήρηση αρχείων αμοιβών, την υποβολή στοιχείων στο Πληροφοριακό Σύστημα «ΕΡΓΑΝΗ» και τη διασφάλιση ίσων όρων εργασίας για γυναίκες και άνδρες. Αρμόδιοι φορείς, όπως το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (ΣΕΠΕ), έχουν ρόλο ελέγχου και επιβολής κυρώσεων.

Παρά την ύπαρξη του παραπάνω θεσμικού πλαισίου, μέχρι σήμερα δεν προβλέπονται στο εθνικό δίκαιο υποχρεωτικοί μηχανισμοί συστηματικής παρακολούθησης ή δημοσιοποίησης του μισθολογικού χάσματος μεταξύ γυναικών και ανδρών. Οι επιχειρήσεις δεν υποχρεούνται να διενεργούν δομημένη σύγκριση αμοιβών ανά φύλο, ούτε να εφαρμόζουν διαδικασίες αποτίμησης θέσεων ή αναθεώρησης συστημάτων αμοιβής βάσει κριτηρίων ουδέτερων ως προς το φύλο. Δεν προβλέπεται επίσης γενική υποχρέωση τεκμηριωμένης αιτιολόγησης των μισθολογικών διαφορών. Όπως περιγράφεται παραπάνω, η ενσωμάτωση της **Οδηγίας (ΕΕ) 2023/970** στο εθνικό δίκαιο εισάγει νέες, συγκεκριμένες και δεσμευτικές υποχρεώσεις για τους/τις εργοδότες/ριες που καλύπτουν αυτά τα κενά.

Προκλήσεις στην εφαρμογή της μισθολογικής διαφάνειας στις ελληνικές επιχειρήσεις

Η εφαρμογή της Οδηγίας (ΕΕ) 2023/970 αναμένεται να αποτελέσει σημαντική αλλαγή για τις ελληνικές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα για όσες δεν διαθέτουν οργανωμένες διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού. Παρότι η αρχή της ίσης αμοιβής είναι νομικά κατοχυρωμένη, η **πρακτική εφαρμογή** της απαιτεί νέα εργαλεία, συστήματα και βαθύτερη γνώση των μεθοδολογιών που σχετίζονται με τη μισθολογική διαφάνεια. Σε αυτό το πλαίσιο, αναδεικνύονται ορισμένες βασικές προκλήσεις που επηρεάζουν την ετοιμότητα και την ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της Οδηγίας.

Μία από τις σημαντικότερες είναι η **χαμηλή εξοικείωση με το περιεχόμενο και τις υποχρεώσεις** που εισάγει το νέο ευρωπαϊκό πλαίσιο. Για πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα μικρομεσαίες, η Οδηγία εξακολουθεί να αποτελεί ένα νέο και όχι πλήρως κατανοητό νομοθετικό εργαλείο, δημιουργώντας αβεβαιότητα σχετικά με το τι ακριβώς απαιτείται και πώς πρέπει να οργανωθούν εσωτερικά.

Την ίδια στιγμή, οι επιχειρήσεις εκφράζουν την ανάγκη για **πρακτικά, απλά και άμεσα εφαρμόσιμα εργαλεία** που θα τις βοηθήσουν να υλοποιήσουν τις απαιτήσεις της Οδηγίας. Ενώ αναγνωρίζουν τη σημασία της μισθολογικής διαφάνειας, πολλές δεν διαθέτουν δομημένες εσωτερικές διαδικασίες και χρειάζονται σαφή καθοδήγηση, μεθοδολογίες και παραδείγματα που μπορούν να προσαρμοστούν στο μέγεθος και στη λειτουργία τους.

Μια ιδιαίτερα κρίσιμη ανάγκη αφορά την τεχνογνωσία γύρω από **συστήματα αξιολόγησης και ταξινόμησης θέσεων εργασίας** που είναι ουδέτερα ως προς το φύλο. Πρόκειται για μια εξειδικευμένη διαδικασία, η οποία δεν είναι ευρέως διαδεδομένη στην ελληνική αγορά, ενώ απαιτεί συγκεκριμένη μεθοδολογική προσέγγιση ώστε να αποτυπώνει με ακρίβεια την αξία κάθε θέσης και να διασφαλίζει ότι οι αμοιβές καθορίζονται δίκαια και αντικειμενικά.

Οι προκλήσεις αυτές διαφοροποιούνται μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων και μικρομεσαίων. Οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν συνήθως οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, ψηφιακά συστήματα και εμπειρία σε διαδικασίες που βασίζονται σε δεδομένα. Αντίθετα, οι **μικρομεσαίες επιχειρήσεις** λειτουργούν με πιο ευέλικτες πρακτικές και περιορισμένους πόρους. Για αυτές, η συμμόρφωση με τη νέα νομοθεσία δεν συνεπάγεται μόνο υιοθέτηση νέων διαδικασιών, αλλά και ανάγκη για υποστήριξη, εκπαίδευση και εργαλεία σχεδιασμένα για τις δυνατότητες και τις ανάγκες τους.

Σε αυτό το περιβάλλον, καθίσταται σαφές ότι, για την επιτυχή εφαρμογή της Οδηγίας, οι ελληνικές επιχειρήσεις χρειάζονται ένα πλαίσιο προσαρμοσμένο στις πραγματικές τους συνθήκες, εργαλεία που είναι πρακτικά και εύχρηστα, διαδικασίες που μπορούν να εφαρμοστούν χωρίς υπερβολική επιβάρυνση και υποστήριξη που να ανταποκρίνεται στις διαφορές μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων και μικρομεσαίων.

➔ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Βασικές έννοιες γύρω από την ισότητα φύλων και την ίση αμοιβή

Σκοπός ενότητας

Να θεμελιώσει το εννοιολογικό πλαίσιο που επιτρέπει την κατανόηση, ερμηνεία και ανάλυση των μισθολογικών ανισοτήτων.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να χρησιμοποιούν βασικές έννοιες όπως «ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας» και «μισθολογικό χάσμα» με ακρίβεια
- να αναγνωρίζουν τον ρόλο των στερεοτύπων και των δομών στην παραγωγή ανισοτήτων
- να κατανοούν πώς οι έννοιες αυτές συνδέονται με τις πρακτικές που ακολουθούν

Η ισότητα στις αμοιβές δεν περιορίζεται στο περιεχόμενο μιας ξεχωριστής πολιτικής. Αποτελεί θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα, διεθνώς κατοχυρωμένο, και ταυτόχρονα πυλώνα σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης. Η κατανόηση των βασικών εννοιών και αρχών της έμφυλης ισότητας, της ίσης αμοιβής και του εργασιακού δικαίου, που αναλύονται σε αυτό το κεφάλαιο, βοηθούν στην κατανόηση και ερμηνεία των μισθολογικών ανισοτήτων στην πράξη και γι' αυτό αποτελούν κομμάτι των δεξιοτήτων κάθε μάντζερ, στελέχους διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και προσώπου σε θέση ευθύνης, που επηρεάζει την επαγγελματική πορεία και την αμοιβή άλλων ανθρώπων.

3.1 Βασικές έννοιες και αρχές έμφυλης ισότητας στον εργασιακό χώρο

Η έμφυλη ισότητα στον χώρο εργασίας αναφέρεται στη διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης γυναικών και ανδρών σε ευκαιρίες απασχόλησης, εξέλιξης, εκπαίδευσης, συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας. Δεν αποτελεί ζήτημα μεμονωμένων συμπεριφορών, καλών προθέσεων ή «καλού κλίματος» στον χώρο εργασίας, αλλά αφορά τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται οι δομές, οι διαδικασίες και οι μηχανισμοί που επηρεάζουν συστηματικά την επαγγελματική πορεία των εργαζομένων.

Παρότι η αρχή της ισότητας είναι θεσμικά κατοχυρωμένη, στην πράξη οι ανισότητες συχνά παραμένουν λιγότερο ορατές, καθώς ενσωματώνονται σε καθιερωμένες πρακτικές, άτυπους κανόνες και φαινομενικά ουδέτερες διαδικασίες. Για τον λόγο αυτό, η προώθηση της έμφυλης ισότητας απαιτεί μετατόπιση της προσοχής από το άτομο προς τη δομή και από την ατομική διεκδίκηση προς τη συστηματική οργάνωση της εργασίας.

Οι βασικές αρχές που διέπουν την έμφυλη ισότητα στον εργασιακό χώρο περιλαμβάνουν ενδεικτικά τις εξής:

Ίση μεταχείριση. Κανένα εργαζόμενο άτομο δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται δυσμενέστερα ή να έχει περιορισμένες ευκαιρίες λόγω φύλου, οικογενειακής κατάστασης, εγκυμοσύνης, ευθυνών φροντίδας ή άλλων χαρακτηριστικών που συνδέονται με το φύλο.

Απουσία άμεσης και έμμεσης διάκρισης. Άμεση διάκριση υφίσταται όταν, για παράδειγμα, μια γυναίκα αμείβεται λιγότερο από έναν άνδρα για την ίδια εργασία. Έμμεση διάκριση προκύπτει όταν μια πρακτική ή πολιτική που εμφανίζεται ως ουδέτερη οδηγεί σε άνισα αποτελέσματα, όπως η προσμείτρηση «αδιάλειπτης προϋπηρεσίας» χωρίς την αναγνώριση περιόδων άδειας μητρότητας ή πατρότητας.

Αναγνώριση στερεοτύπων και προκαταλήψεων. Τα έμφυλα στερεότυπα επηρεάζουν αποφάσεις που αφορούν την πρόσληψη, την αξιολόγηση, την εξέλιξη και τις αμοιβές, κατευθύνοντας συχνά γυναίκες και άνδρες σε διαφορετικές επαγγελματικές διαδρομές. Η αναγνώριση και η αποδόμηση αυτών των στερεοτύπων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την κατανόηση και την αντιμετώπιση των μισθολογικών ανισοτήτων.

Ισότητα πρόσβαση στη λήψη αποφάσεων. Η περιορισμένη συμμετοχή των γυναικών στη διαμόρφωση πολιτικών, μισθολογικών αποφάσεων και στον σχεδιασμό ρόλων και θέσεων εργασίας συμβάλλει στη διαιώνιση ανισοτήτων, καθώς οι διαδικασίες αντανakλούν εμπειρίες και πρότυπα που δεν είναι καθολικά.

Έμφαση στη δομή και όχι στην ατομική πρόθεση. Η επίτευξη της ισότητας προϋποθέτει δομημένες διαδικασίες, σαφή κριτήρια και μηχανισμούς που επιτρέπουν τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση ανισοτήτων. Η συστημική προσέγγιση καθιστά τις ανισότητες πιο ορατές και μεταφέρει την ευθύνη από το άτομο στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας.

Γιατί οι μισθολογικές ανισότητες δεν είναι πάντα ορατές

Οι μισθολογικές ανισότητες στον χώρο εργασίας δεν εκδηλώνονται πάντοτε με άμεσο ή προφανή τρόπο. Συχνά δεν προκύπτουν από μεμονωμένες διακρίσεις, αλλά από τον συνδυασμό επιμέρους πρακτικών, κανόνων και άτυπων διαδικασιών που, σωρευτικά, οδηγούν σε άνισα αποτελέσματα για γυναίκες και άνδρες. Σε πολλούς οργανισμούς, οι αμοιβές καθορίζονται μέσα από ιστορικά διαμορφωμένα συστήματα, άτυπες συμφωνίες, ατομικές διαπραγματεύσεις ή πρακτικές που θεωρούνται δεδομένες και δεν επανεξετάζονται συστηματικά. Σε αυτό το πλαίσιο, οι μισθολογικές διαφορές μπορεί να παγιώνονται χωρίς να γίνονται εύκολα αντιληπτές, ιδίως όταν δεν υπάρχει συνολική εικόνα ή δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ διαφορετικών θέσεων και ομάδων εργαζομένων.

Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο οι ανισότητες παραμένουν συχνά αόρατες είναι ότι αφορούν όχι μόνο το ύψος των βασικών αποδοχών, αλλά και άλλες πτυχές της αμοιβής, όπως τα bonus, τα επιδόματα, οι ευκαιρίες εξέλιξης, οι αυξήσεις ή η πρόσβαση σε ρόλους υψηλότερης ευθύνης. Όταν οι παράγοντες αυτοί δεν καταγράφονται και δεν εξετάζονται συνολικά, η πραγματική έκταση των ανισοτήτων μπορεί να υποτιμάται ή να αποδίδεται σε «ατομικές διαφορές» αντί σε συστημικά μοτίβα.

Παράλληλα, οι έμφυλες ανισότητες συχνά συνδέονται με τον τρόπο που αξιολογούνται διαφορετικού τύπου δεξιότητες και συνεισφορά. Δεξιότητες που σχετίζονται με τη φροντίδα, τη συναισθηματική εργασία, τη συνεργασία ή την οργάνωση τείνουν να θεωρούνται αυτονόητες ή λιγότερο μετρήσιμες και, κατά συνέπεια, να αποτιμώνται χαμηλότερα, παρότι είναι κρίσιμες για τη λειτουργία των οργανισμών. Αυτή η υποτίμηση δεν είναι πάντα συνειδητή, αλλά ενσωματώνεται σε συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών.

Η έλλειψη διαφάνειας ενισχύει αυτή την αορατότητα. Όταν τα κριτήρια καθορισμού των αμοιβών, των αυξήσεων και των προαγωγών δεν είναι σαφή ή δημοσιοποιημένα, οι εργαζόμενοι και οι εργαζόμενες δυσκολεύονται να κατανοήσουν πώς λαμβάνονται οι σχετικές αποφάσεις και αν αντιμετωπίζονται ισότιμα. Σε αυτές τις συνθήκες, η ευθύνη για τον εντοπισμό μιας πιθανής ανισότητας μεταφέρεται συχνά στο άτομο, το οποίο καλείται να συγκρίνει, να διεκδικήσει ή να αποδείξει ότι υφίσταται διακριτική μεταχείριση.

Η ανάδειξη της μισθολογικής διαφάνειας ως κεντρικού εργαλείου συνδέεται ακριβώς με την ανάγκη να καταστούν ορατά αυτά τα μοτίβα. Μέσα από τη συστηματική καταγραφή, τη σύγκριση και την ανάλυση των αμοιβών και των σχετικών πρακτικών, οι ανισότητες μπορούν να εντοπιστούν, να τεκμηριωθούν και να αντιμετωπιστούν με τρόπο που δεν βασίζεται στην ατομική διαπραγμάτευση, αλλά στη συλλογική γνώση και στη δομημένη οργάνωση της εργασίας.

Η κατανόηση του γιατί οι μισθολογικές ανισότητες δεν είναι πάντα άμεσα ορατές αποτελεί κρίσιμο βήμα για την ερμηνεία των εννοιών που ακολουθούν, όπως η ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας, η αποτίμηση θέσεων εργασίας και το μισθολογικό χάσμα, και προετοιμάζει το έδαφος για τη συστηματική προσέγγιση της μισθολογικής ισότητας στους οργανισμούς.

3.2 Βασικές έννοιες γύρω από την ίση αμοιβή

Η αρχή της ίσης αμοιβής αποτελεί θεμελιώδη πυλώνα της έμφυλης ισότητας στην εργασία, ωστόσο συχνά παρερμηνεύεται ως απλή ταύτιση με την «ίση αμοιβή για ίδια εργασία». Στην πράξη, η έννοια της ίσης αμοιβής είναι ευρύτερη και απαιτεί εργαλεία που επιτρέπουν τη σύγκριση διαφορετικών ρόλων, την αποτίμηση της αξίας τους και την ερμηνεία των μισθολογικών διαφορών που προκύπτουν.

Ίση αμοιβή για ίδια εργασία. Όταν δύο άτομα εκτελούν την ίδια εργασία ή εργασίες πανομοιότυπες ως προς τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις τους, η αμοιβή τους οφείλει να είναι ίση.

Ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας. Η αρχή αυτή αναφέρεται στη σύγκριση διαφορετικών θέσεων εργασίας που, παρότι δεν είναι ίδιες, έχουν ισοδύναμες απαιτήσεις ως προς τις δεξιότητες, την προσπάθεια, την ευθύνη και τις συνθήκες εργασίας. Η ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας προϋποθέτει τη δυνατότητα αναγνώρισης και αποτίμησης αυτής της ισοδυναμίας και βρίσκεται στον πυρήνα της σύγχρονης προσέγγισης της μισθολογικής ισότητας.

Ομάδες συγκρίσιμων θέσεων. Ομάδες θέσεων εργασίας που, βάσει συστηματικής αποτίμησης, θεωρούνται ίσης αξίας και μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους ως προς τις αμοιβές, ανεξάρτητα από τον τίτλο ή το περιεχόμενο της εργασίας.

Αξιολόγηση θέσεων εργασίας. Δομημένη διαδικασία αποτίμησης της αξίας μιας θέσης με βάση τέσσερα βασικά κριτήρια: τις δεξιότητες που απαιτούνται, την προσπάθεια που καταβάλλεται, την ευθύνη που φέρει ο ρόλος και τις συνθήκες υπό τις οποίες εκτελείται η εργασία.

Αξιολόγηση θέσεων ουδέτερη ως προς το φύλο. Μέθοδος αξιολόγησης θέσεων που εφαρμόζει τα ίδια αντικειμενικά κριτήρια σε όλους τους ρόλους, χωρίς να ενσωματώνει έμφυλα στερεότυπα ή υποτιμήσεις δεξιοτήτων που συνδέονται παραδοσιακά με «γυναικείες» εργασίες.

Μισθολογική διαφάνεια. Σύνολο πρακτικών και μηχανισμών που επιτρέπουν την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο καθορίζονται οι αμοιβές, οι αυξήσεις και οι προαγωγές, καθώς και την πρόσβαση σε σχετικές πληροφορίες, ώστε οι μισθολογικές διαφορές να μπορούν να ερμηνευτούν και να αξιολογηθούν.

Μισθολογικό χάσμα. Η διαφορά μεταξύ των μέσων αμοιβών γυναικών και ανδρών, συνολικά ή ανά ομάδα συγκρίσιμων θέσεων, η οποία λειτουργεί ως δείκτης πιθανών συστημικών ανισοτήτων.

Δομημένη αξιολόγηση απόδοσης. Αξιολόγηση της απόδοσης που βασίζεται σε κοινά, σαφή και πα-
ρατηρήσιμα κριτήρια, με στόχο τον περιορισμό της υποκειμενικότητας και της έμφυλης προκατάληψης.

Έμφυλες διαδρομές ανάπτυξης. Μοτίβα επαγγελματικής εξέλιξης μέσα από τα οποία γυναίκες και άνδρες αποκτούν διαφορετικές εμπειρίες, ευθύνες και ευκαιρίες, γεγονός που επηρεάζει μακρο-
πρόθεσμα την εξέλιξη και τις αμοιβές τους.

Συναισθηματική εργασία. Μη ορατή ή υποτιμημένη μορφή εργασίας που περιλαμβάνει τη διαχείρι-
ση συναισθημάτων, σχέσεων και εντάσεων στο εργασιακό περιβάλλον και συχνά δεν αποτυπώνεται
επαρκώς σε συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών.

Υποεκπροσώπηση. Σημαντική ανισορροπία στην παρουσία γυναικών ή ανδρών σε συγκεκριμένα
επίπεδα, βαθμίδες ή ρόλους, η οποία αποτελεί ένδειξη συστημικών φραγμών και άνιση κατανομής
ευκαιριών.

Διαφανής διαδικασία αμοιβών. Σύστημα στο οποίο τα κριτήρια καθορισμού αμοιβών, βαθμίδων και
αυξήσεων είναι καταγεγραμμένα, τεκμηριωμένα και εφαρμόζονται με συνέπεια, επιτρέποντας την
κατανόηση και την αξιολόγηση των σχετικών αποφάσεων.

Κατανομή εργασιών. Η διαδικασία με την οποία κατανέμονται καθήκοντα και ευθύνες σε μια ομάδα,
συχνά σημείο στο οποίο αναπαράγονται έμφυλα στερεότυπα που επηρεάζουν την ορατότητα, την
αξιολόγηση και την εξέλιξη των εργαζομένων.

Διορθωτικά μέτρα και μισθολογικές διορθώσεις. Στοχευμένες παρεμβάσεις που αποσκοπούν στη
μείωση ή την εξάλειψη μισθολογικών ανισοτήτων, όπως αναπροσαρμογές αμοιβών, αλλαγές σε δια-
δικασίες αξιολόγησης ή επικαιροποίηση περιγραφών θέσεων.

Από κοινού αξιολόγηση. Συλλογική διαδικασία εξέτασης μισθολογικών διαφορών μεταξύ συγκρί-
σιμων θέσεων, με στόχο την κατανόηση των αιτιών τους και τη συμφωνία συγκεκριμένων διορθω-
τικών ενεργειών.

Σημείο αναστοχασμού

Στον δικό μας οργανισμό, ποιες δεξιότητες, μορφές ευθύνης ή είδη προσπάθειας θεωρούμε «αυτονόματα» και ποιες τείνουμε να υποτιμούμε επειδή δεν έχουν παραδοσιακά συνδεθεί με ρόλους κύρους ή ηγεσίας;

3.3 Η επιχειρηματική αξία της μισθολογικής ισότητας

Η μισθολογική ισότητα δεν αποτελεί μόνο ζήτημα συμμόρφωσης ή ηθικής, αλλά έναν από τους πιο ουσιαστικούς μοχλούς για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα, ανθεκτικότητα και ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Οι οργανισμοί που επενδύουν σε δίκαια και διαφανή συστήματα αμοιβών δεν μειώνουν απλώς ανισότητες, αλλά ενισχύουν τη συνολική τους απόδοση και αξιοπιστία. Οι βασικοί άξονες αυτής της επιχειρηματικής αξίας είναι οι εξής:

α. Βελτίωση προσέλκυσης και διακράτησης ταλέντου. Η αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται πλέον από αυξημένη κινητικότητα και μεγαλύτερη έμφαση στη διαφάνεια. Οι εργαζόμενοι και οι εργαζόμενες αξιολογούν ενεργά τους/τις εργοδότες/ριές τους και απομακρύνονται ευκολότερα όταν αντιλαμβάνονται αδικίες. Οι επιχειρήσεις με σαφείς και δίκαιες μισθολογικές πρακτικές προσελκύουν περισσότερους και ποιοτικότερους/ες υποψηφίους/ες, ενώ μειώνουν το κόστος και τη συχνότητα αντικατάστασης προσωπικού.

β. Υψηλότερη απόδοση και παραγωγικότητα. Η αίσθηση δικαιοσύνης στην αμοιβή συνδέεται άμεσα με την αφοσίωση και την κινητοποίηση των εργαζομένων. Όταν οι άνθρωποι νιώθουν ότι αξιολογούνται και αμείβονται με διαφανή και αντικειμενικό τρόπο, αποδίδουν περισσότερο και επενδύουν μακροπρόθεσμα στον οργανισμό. Αντίθετα, μη δικαιολογημένες μισθολογικές διαφορές υπονομεύουν τη συνεργασία, εντείνουν τις εντάσεις και επηρεάζουν αρνητικά την ποιότητα της εργασίας.

γ. Ισχυρότερη εταιρική φήμη και ανταγωνιστική θέση. Σε ένα περιβάλλον όπου επενδυτές/τριες, πελάτες/ισσες και συνεργάτες/ιδες αξιολογούν τις επιχειρήσεις με βάση κριτήρια βιωσιμότητας και υπευθυνότητας (ESG ²), οι πρακτικές μισθολογικής ισότητας ενισχύουν την αξιοπιστία και τη φήμη ενός οργανισμού. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν δίκαια συστήματα αμοιβών προτιμώνται και βελτιώνουν τη συνολική τους θέση στην αγορά.

δ. Μείωση κινδύνων και οργανωσιακού κόστους. Η ύπαρξη δομημένων και τεκμηριωμένων συστημάτων αμοιβών μειώνει τον κίνδυνο συγκρούσεων, καταγγελιών και αμφισβητήσεων. Παράλληλα, περιορίζει το διοικητικό και οικονομικό κόστος που προκύπτει όταν οι μισθολογικές αποφάσεις είναι αποσπασματικές, αδιαφανείς ή δύσκολα αιτιολογήσιμες.

ε. Καλύτερη λήψη αποφάσεων και πιο ανθεκτική διοίκηση. Ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών βοηθά τις επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν και να αξιοποιούν τα πραγματικά τους ταλέντα, να λαμβάνουν πιο στρατηγικές αποφάσεις για προαγωγές και εξέλιξη και να μειώνουν τις άτυπες ή υποκειμενικές παρεμβάσεις. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η εμπιστοσύνη και η συνοχή στο εσωτερικό του οργανισμού.

στ. Ενίσχυση της καινοτομίας και της ποιότητας των αποφάσεων. Σε περιβάλλοντα όπου οι εργαζόμενοι/ες αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, αυξάνεται η συμμετοχή, η ανταλλαγή ιδεών και η διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών. Η μισθολογική δικαιοσύνη αποτελεί βασικό στοιχείο ψυχολογικής ασφάλειας, η οποία συνδέεται άμεσα με την καινοτομία και τη συλλογική επίλυση προβλημάτων.

² Ο όρος ESG (Environmental, Social, Governance) αναφέρεται σε ένα σύνολο κριτηρίων που χρησιμοποιούνται από επενδυτές και χρηματοδοτικούς οργανισμούς για να αξιολογήσουν μια επιχείρηση, με βάση όχι μόνο την οικονομική της απόδοση, αλλά και τον περιβαλλοντικό της αντίκτυπο (π.χ. κλιματικές πολιτικές, χρήση πόρων), τις κοινωνικές της πρακτικές (π.χ. συνθήκες εργασίας, ισότητα, ανθρώπινα δικαιώματα) και τον τρόπο διακυβέρνησης και λήψης αποφάσεων (π.χ. διαφάνεια, λογοδοσία, εταιρική ηθική). Με απλά λόγια, τα ESG κριτήρια δείχνουν αν και κατά πόσο μια επιχείρηση λειτουργεί με υπευθυνότητα απέναντι στην κοινωνία, το περιβάλλον και τους ανθρώπους της.

3.4 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα

Οι έννοιες της ίσης αμοιβής και της εργασίας ίσης αξίας γίνονται κατανοητές όταν συνδεθούν με πραγματικές εργασιακές συνθήκες. Τα παρακάτω παραδείγματα αποτυπώνουν συνηθισμένες πρακτικές που, χωρίς απαραίτητα πρόθεση διάκρισης, οδηγούν σε συστηματική υποτίμηση εργασιών και σε διαχρονικές μισθολογικές ανισότητες.

Παράδειγμα 1 – «Έτσι ήταν πάντα»

Μια μικρομεσαία επιχείρηση στον χώρο του λιανεμπορίου διατηρεί εδώ και χρόνια μια διοικητική θέση, η οποία καλύπτεται αποκλειστικά από γυναίκες. Η θέση δεν διαθέτει επίσημη, επικαιροποιημένη περιγραφή. Στην πράξη, το άτομο που την κατέχει διαχειρίζεται καθημερινά την επικοινωνία με πελάτες/ισσες και προμηθευτές/ριες, παρακολουθεί οικονομικές διαδικασίες, συντονίζει έργα που αφορούν περισσότερα του ενός τμήματα και λειτουργεί ως βασικό σημείο αναφοράς για τη ροή της πληροφορίας εντός της εταιρείας.

Με την πάροδο του χρόνου, τα καθήκοντα του ρόλου έχουν αυξηθεί σημαντικά, χωρίς όμως να έχει προηγηθεί καμία συστηματική αναθεώρηση της θέσης ή της μισθολογικής της κατάταξης. Η αμοιβή παραμένει χαμηλή, με το σκεπτικό ότι «η θέση αυτή ήταν πάντα έτσι» και χωρίς να εξετάζεται αν η πραγματική αξία της εργασίας έχει μεταβληθεί.

Τι συμβαίνει στην πράξη:

- Η απουσία αποτίμησης της θέσης οδηγεί σε υποτίμηση δεξιοτήτων όπως ο συντονισμός, η επικοινωνία και η διαχείριση πολυπλοκότητας.
- Δημιουργείται μισθολογική ανισότητα που δεν βασίζεται στην αξία της εργασίας, αλλά στην αδράνεια.
- Η ανισότητα παγιώνεται και αναπαράγεται με την πάροδο του χρόνου.

Παράδειγμα 2 – «Η αγορά το επιβάλλει»

Σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών, το τεχνικό τμήμα, στο οποίο απασχολούνται κυρίως άνδρες, αμείβεται με υψηλότερους μισθούς. Η αιτιολόγηση που δίνεται είναι ότι «η αγορά είναι ανταγωνιστική» και ότι απαιτούνται υψηλότερες αποδοχές για να διατηρηθούν τα άτομα αυτά στον οργανισμό.

Στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, το οποίο στελεχώνεται κυρίως από γυναίκες, οι εργαζόμενες διαθέτουν πολυετή εμπειρία, διαχειρίζονται απαιτητικούς πελάτες/ισσες, επιλύουν σύνθετα προβλήματα και διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη φήμη και τη βιωσιμότητα της εταιρείας. Παρ' όλα αυτά, η εμπειρία και η ευθύνη του ρόλου δεν αποτιμώνται με τον ίδιο τρόπο, ούτε υπάρχει τεκμηρίωση για τις μισθολογικές διαφορές μεταξύ των δύο τμημάτων.

Τι συμβαίνει στην πράξη:

- Η έννοια της «αγοράς» χρησιμοποιείται ως γενική δικαιολογία, χωρίς σύνδεση με αντικειμενικά κριτήρια αξίας της εργασίας.
- Η αποτίμηση δεξιοτήτων εφαρμόζεται επιλεκτικά και όχι με ενιαία μεθοδολογία.
- Δημιουργούνται έμμεσες διακρίσεις που δεν μπορούν να τεκμηριωθούν βάσει της αρχής της ίσης αξίας.

Ερωτήσεις αναστοχασμού

Με αφορμή τα παραπάνω παραδείγματα, εξετάστε αν στην δική σας επιχείρηση:

- Υπάρχουν θέσεις ή ρόλοι που λειτουργούν χωρίς επίσημη, ενημερωμένη περιγραφή, παρότι οι απαιτήσεις τους έχουν αλλάξει;
- Πώς αποτιμώνται δεξιότητες όπως η επικοινωνία, ο συντονισμός, η διαχείριση πελατών/ισσών ή η «αόρατη» συναισθηματική εργασία;
- Με ποιον τρόπο αιτιολογούνται οι μισθολογικές διαφορές μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ή ρόλων;
- Ποιες μισθολογικές αποκλίσεις μπορείτε να εξηγήσετε με σαφή και αντικειμενικά κριτήρια και ποιες βασίζονται σε άτυπες παραδοχές;
- Ποια έμφυλα στερεότυπα ενδέχεται να επηρεάζουν, ακόμη και ασυνείδητα, τις μισθολογικές και οργανωσιακές σας επιλογές;

Η εργαλειοθήκη των ΜμΕ: Πώς εφαρμόζεται η ισότητα χωρίς τμήμα HR;

Μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει την ισότητα με απλές, αποτελεσματικές πρακτικές:

1. Συνθέστε 1–2 σελίδες πολιτικής για την ίση αμοιβή και αναρτήστε την εσωτερικά. Η πολιτική θα πρέπει να περιλαμβάνει, με απλά λόγια, πληροφορίες για το τι σημαίνει «ίση αξία», πώς αποφασίζονται οι μισθοί, πώς μπορεί ένα εργαζόμενο άτομο να ζητήσει πληροφορίες σχετικά με αυτούς.
2. Χρησιμοποιήστε ένα απλό εργαλείο αποτίμησης αξίας για όλους τους ρόλους. Τα σχετικά εργαλεία του FAIR PAY είναι προσαρμοσμένα και διαφοροποιούνται σύμφωνα με το μέγεθος της επιχείρησης.
3. Τυποποιήστε αυξήσεις και προαγωγές. Η πιο επικίνδυνη πηγή ανισότητας είναι οι «έκτακτες» αποφάσεις. Ορίστε έναν ετήσιο κύκλο, σαφή κριτήρια και μια σύντομη τεκμηρίωση για κάθε απόφαση αύξησης ή προαγωγής.

➔ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Απαιτήσεις μισθολογικής διαφάνειας & εφαρμογή στην

Σκοπός ενότητας

Να αποσαφηνίσει τι σημαίνει μισθολογική διαφάνεια στην πράξη και ποιες οργανωσιακές διαδικασίες επηρεάζονται άμεσα από τις νέες απαιτήσεις.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να κατανοούν τις βασικές απαιτήσεις μισθολογικής διαφάνειας σε όλα τα στάδια της εργασιακής σχέσης
- να αναγνωρίζουν κρίσιμα σημεία εφαρμογής και κινδύνου
- να συνδέουν τη διαφάνεια με τη λογοδοσία και τη δικαιοσύνη στην πράξη

Η μισθολογική διαφάνεια αποτελεί πλέον κεντρικό πυλώνα της ευρωπαϊκής στρατηγικής για την ενίσχυση της ισότητας στις αμοιβές. Η επιτυχής εφαρμογή της στηρίζεται στην απλότητα, τη συνέπεια και την ενσωμάτωση των νέων πρακτικών στη λειτουργία της εταιρείας, όχι σε πολύπλοκα, δυσλειτουργικά συστήματα που τελικά παραμένουν αναξιοποίητα. Το κεφάλαιο αυτό μεταφράζει τις αρχές της μισθολογικής διαφάνειας σε οργανωσιακές πρακτικές αλλά ταυτόχρονα αναδεικνύει το πού συναντώνται συχνά δυσκολίες στην εφαρμογή της. Εστιάζει στην κατανόηση των απαιτήσεων και των σημείων κινδύνου και όχι στην τεχνική διαδικασία συμμόρφωσης, η οποία αναλύεται αναλυτικά στον [Πρακτικό Οδηγό για εργοδότες/τριες-επιχειρήσεις σχετικά με τη Μισθολογική διαφάνεια: Συλλογή - Ανάλυση - Ερμηνεία στοιχείων του FAIR PAY](#).

4.1 Διαφάνεια στις προσλήψεις και τις αγγελίες εργασίας

Η προσέλευση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού είναι το πρώτο σημείο όπου μπορεί να δημιουργηθεί ανισότητα στην αμοιβή. Γι' αυτό και απαιτείται, στις διαδικασίες αυτές, πλήρης ευθυγράμμιση με την Οδηγία. Η απατήσεις αυτές συνδέονται άμεσα με την έννοια της μισθολογικής διαφάνειας, όπως ορίστηκε στο Κεφάλαιο 3.2.

α. Αναγραφή εύρους αμοιβής

Το εύρος που θα αναγράφεται στην αγγελία ή θα επικοινωνείται με άλλο πρόσφορο τρόπο στα άτομα προτού εκείνα επιλέξουν να αφιερώσουν χρόνο στη διεκδίκηση της θέσης. Για να λειτουργεί η διαφάνεια ως εργαλείο ισότητας, το εύρος αμοιβής χρειάζεται να είναι πραγματικό και όχι προσχηματικό. Ειδικότερα, πρέπει:

- να μην υπερβαίνει αδικαιολόγητα την πραγματική πρόθεση της εταιρείας
- να είναι κοινό για όλους/ες τους/τις υποψήφιους/ες, ανεξαρτήτως φύλου
- να βασίζεται σε προκαθορισμένα κριτήρια

β. Περιγραφές θέσεων ουδέτερες ως προς το φύλο

Οι λέξεις με έμφυλο φορτίο («δυναμικός», «επιθετικός», «υποστηρικτική») θα πρέπει να αποφεύγονται και στη θέση τους να χρησιμοποιείται απλή, λειτουργική γλώσσα:

- Τι ζητείται
- Τι απαιτεί η θέση
- Ποιες δεξιότητες και τυπικά προσόντα αξιολογούνται

γ. Διαφανείς διαδικασίες συνέντευξης

Η επαγγελματική συνέντευξη, ιδιαίτερα επειδή γίνεται με σύγχρονο τρόπο και, ως ένα σημείο, κλεισμένων των θυρών, αποτελεί ένα ακόμα πεδίο κινδύνου για την ισότητα στις αμοιβές. Η κατανόηση των σημείων κινδύνου στη συνέντευξη προϋποθέτει σαφή και προκαθορισμένα κριτήρια αξιολόγησης, κοινά για όλα τα άτομα, κοινές ερωτήσεις και τεκμηρίωση των αποφάσεων πρόσληψης.

Σημείο αναστοχασμού

Ποιες από τις διαδικασίες που περιγράφονται εδώ εφαρμόζονται ήδη στον οργανισμό μας, με τεκμηριωμένο και συνεπή τρόπο, και ποιες βασίζονται κυρίως σε άτυπες πρακτικές;

4.2 Διαφάνεια κατά τη διάρκεια της απασχόλησης

Η μισθολογική διαφάνεια δεν τελειώνει με την πρόσληψη. Πρέπει να ενσωματώνεται σε κάθε στάδιο της επαγγελματικής πορείας του/της εργαζομένου/ης. Συγκεκριμένα, οι εργοδότες/ριες οφείλουν να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν:

α. Διαφανή συστήματα αξιολόγησης απόδοσης & αυξήσεων

Η διαφάνεια στις αυξήσεις προϋποθέτει κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ορίζονται και εφαρμόζονται τα κριτήρια αξιολόγησης, και συγκεκριμένα τα κριτήρια απόδοσης για κάθε θέση, η βαρύτητα κάθε κριτηρίου, καθώς και η διαδικασία συλλογής στοιχείων για την ικανοποίηση των κριτηρίων αυτών.

β. Διαφάνεια σε κατανομή έργων και ευκαιριών εξέλιξης

Η πρόσβαση σε εργασίες που παρέχουν ευκαιρίες ορατότητας στα άτομα είναι συχνά ο κυριότερος μηχανισμός δημιουργίας μισθολογικών διαφορών. Και οι έρευνες (Babcock et al., 2017) δείχνουν ότι στις γυναίκες ανατίθενται περισσότερες «υποστηρικτικές» ή «οργανωτικές» εργασίες, λιγότερα καθήκοντα στρατηγικής σημασίας, λιγότερες ευκαιρίες να ηγηθούν σε έργα κύρους. Αυτές οι διαφορές οδηγούν σε χαμηλότερες αξιολογήσεις προοπτικών, άρα σε χαμηλότερες αμοιβές. Οι επιχειρήσεις οφείλουν, ως εκ τούτου, να:

- καταγράφουν ποιος/α λαμβάνει κρίσιμες αναθέσεις
- ελέγχουν τακτικά αν παρατηρούνται μοτίβα ανισότητας στις ευκαιρίες αυτές

γ. Διαφάνεια στις αποφάσεις προαγωγής

Κάθε προαγωγή πρέπει να εξηγείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και όχι τη “γενική αίσθηση” ενός ή μίας μάνατζερ. Η τεκμηρίωση αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη επίτευξη της διαφάνειας και της αξιοπιστίας των αποφάσεων και τα άτομα που διοικούν ομάδες χρειάζεται να εκπαιδευτούν σε μια δομημένη διαδικασία που να τη διασφαλίζει.

Συχνή παγίδα

Στην πράξη, πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι τα κριτήριά τους είναι ουδέτερα επειδή δεν αναφέρουν ρητά το φύλο, χωρίς να εξετάζουν αν ενσωματώνουν έμμεσα στερεότυπα ή αν εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο σε όλους και όλες.

δ. Συνεχή επικοινωνία με τα εργαζόμενα άτομα

Η διαφάνεια λειτουργεί μόνο όταν συνοδεύεται από επικοινωνία. Οι εργαζόμενες/οι πρέπει να κατανοούν:

- πώς λειτουργεί η αξιολόγηση
- πότε επαναξιολογούνται οι μισθοί τους
- ποια είναι τα κριτήρια βάσει των οποίων δίνονται bonus και αυξήσεις
- τι χρειάζεται να κάνουν για εξελιχθούν

4.3 Δικαίωμα πρόσβασης σε πληροφορίες αμοιβών

Το δικαίωμα αυτό αποτελεί ένα από τα πιο «ριζοσπαστικά» στοιχεία της Οδηγίας, διότι μεταφέρει δύναμη από τον/την εργοδότη/ρια στο εργαζόμενο άτομο, αγγίζοντας ένα ζήτημα που, μέχρι σήμερα, συχνά θεωρείται ταμπού.

α. Πώς πρέπει να λειτουργεί η διαδικασία ενημέρωσης

Η αποτελεσματική άσκηση του δικαιώματος προϋποθέτει:

- κανάλι(α) υποβολής αιτημάτων (email, φόρμα κλπ.)
- σαφή χρονική προθεσμία απάντησης (που είναι αναγκαίο να τηρείται)
- άτομο/α αναφοράς — ένα πρόσωπο ή μια επιτροπή που χειρίζεται τα αιτήματα
- σαφή πρότυπα απαντήσεων
- τεκμηρίωση όλων των απαντήσεων

Αν η διαδικασία είναι δυσνόητη ή οι απαντήσεις διαφέρουν από άτομο σε άτομο, η εταιρεία δεν εκπληρώνει την υποχρέωσή της και εκτίθεται σε νομικό και επικοινωνιακό κίνδυνο.

β. Τι πρέπει να περιέχει η κάθε απάντηση

Μια ολοκληρωμένη απάντηση προς το εργαζόμενο άτομο που την ζητά, προϋποθέτει η εταιρεία να κοινοποιήσει, με πλήρη και κατανοητό τρόπο:

- την αμοιβή του/της όπως καταγράφεται στο σύστημα
- τις μέσες αμοιβές ανά φύλο για συγκρίσιμες θέσεις ή ομάδες θέσεων
- την εξήγηση των κριτηρίων που χρησιμοποιήθηκαν για την κατηγοριοποίηση

γ. Εχεμύθεια & προστασία δεδομένων

Είναι κρίσιμο να τονίσουμε τη σημασία προστασίας:

- των προσωπικών δεδομένα των εργαζομένων
- των δεδομένων μισθοδοσίας
- ευαίσθητων πληροφοριών που αφορούν τα άτομα

Αυτό σημαίνει ότι, στο πλαίσιο της πληροφόρησης, δίνεται προτεραιότητα στους μέσους όρους, όχι ονομαστικά στοιχεία και, όταν υπάρχει αντικειμενικός κίνδυνος ταυτοποίησης των ατόμων βάσει των μη ονομαστικών στοιχείων που παρέχονται, η πληροφορία κοινοποιείται σε ορισμένο εκπρόσωπο του/της εργαζόμενου/ης και όχι στο ίδιο το άτομο.

4.4 Αποφυγή αντιποίνων & ενίσχυση εμπιστοσύνης

Η μισθολογική διαφάνεια απαιτεί την καλλιέργεια κουλτούρας εμπιστοσύνης, γι' αυτό και η Οδηγία προστατεύει πλήρως την/τον εργαζόμενη/ο που ζητά πληροφορίες, από αντίποινα όπως η μείωση καθηκόντων, ο αποκλεισμός της/του εργαζόμενης/ου από ευκαιρίες, ο επικριτικός σχολιασμός της «ενασχόλησης με μισθολογικά θέματα» ή η σκόπιμη δημιουργία δυσμενούς περιβάλλοντος για το άτομο. Οι παραβάσεις αυτές θεωρούνται σοβαρές και συχνά οδηγούν σε κυρώσεις.

α. Σαφής πολιτική μη αντιποίνων

Μια πολιτική που διασφαλίζει την αποφυγή αντιποίνων χρειάζεται να είναι ευρέως διαθέσιμη, προσβάσιμη και κατανοητή, και να αναφέρει:

- ποια είναι η δέσμευση της διοίκησης
- ποιες συμπεριφορές θεωρούνται αντίποινα
- πώς μπορεί ένας/μία εργαζόμενος/η να αναφέρει κάποιο περιστατικό
- τι δράση θα αναλάβει η εταιρεία εάν υπάρξει σχετική καταγγελία

β. Εκπαίδευση μάντζερ & προϊσταμένων

Πολλές φορές παραβιάσεις προκύπτουν όχι από πρόθεση, αλλά από άγνοια. Επικεφαλής ομάδων που δεν έχουν εκπαιδευτεί ενδέχεται να αποθαρρύνουν εργαζόμενες/ους από το να ζητούν πληροφορίες ή να βιώνουν το αίτημα ως προσωπική κριτική. Γι' αυτό και οι μάντζερ, όπως και κάθε άτομο σε θέση ευθύνης στον οργανισμό, χρειάζεται να έχει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που σχετίζονται με το:

- πώς να υποδέχεται και να απαντά σε πιθανά αιτήματα
- πώς να χειρίζεται πιθανές συγκρούσεις
- πώς να τεκμηριώνει αποφάσεις
- πώς να αναγνωρίζει ότι κινδυνεύει άθελά του/της να ασκήσει αντίποινα

γ. Συνέπεια στην αντιμετώπιση καταγγελιών

Η αναποτελεσματική διαχείριση ενός περιστατικού μπορεί να υπονομεύσει ολόκληρη τη στρατηγική διαφάνειας μιας επιχείρησης. Γι' αυτό είναι κρίσιμο οι επιχειρήσεις να εδραιώσουν μηχανισμούς που επιτρέπουν:

- τη γρήγορη, επαγγελματική διερεύνηση
- τη δομημένη ανά στάδια εξέταση κάθε καταγγελίας
- την ενημέρωση του/της εργαζομένου/ης για την εξέλιξη του αιτήματος
- τη λήψη διορθωτικών μέτρων όταν απαιτούνται

Η αδράνεια του/της εργοδότη/ριας κατά τη λήψη αιτημάτων ή καταγγελιών αποτελεί ουσιαστική παραβίαση της Οδηγίας.

δ. Ενίσχυση της εμπιστοσύνης και ενθάρρυνση «πραγματικής» αναφοράς προβλημάτων

Σε ένα περιβάλλον διαφάνειας και δικαιοσύνης, τα εργαζόμενα άτομα πρέπει να νιώθουν ότι το αίτημά τους δεν θα ερμηνευτεί ως «πρόβλημα», δεν θα στιγματιστούν και δεν θα τιμωρηθούν έμμεσα επειδή θα θεωρηθούν «δύσκολοι/ες» εργαζόμενοι/ες.

Η κατανόηση της υποχρέωσης αυτής προϋποθέτει την καλλιέργεια μιας κουλτούρας διαφάνειας, μέσα από τη συστηματική επικοινωνία της δέσμευσης της εταιρείας, τις συμπεριφορές της ηγεσίας και τη συνέπειά της στη διαχείριση τυχόν περιστατικών. Η συστηματικοποίηση της επικοινωνίας μπορεί να πάρει τη μορφή τακτικών ενημερώσεων για το πώς λειτουργεί η διαφάνεια, ανοιχτών διαλόγων (π.χ. Q&A sessions με το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού), δημοσιοποίησης βασικών αρχών μισθολογικών πολιτικών, δημοσιοποίησης ετήσιων αναφορών για τη βελτίωση που έχει επιτευχθεί.

Τι συμβαίνει συχνά στην πράξη

Οι διαδικασίες μισθολογικής διαφάνειας συχνά ξεκινούν αποσπασματικά, χωρίς ενιαίο πλαίσιο ή χωρίς σύνδεση με την αξιολόγηση απόδοσης και την εξέλιξη προσωπικού, γεγονός που περιορίζει την αποτελεσματικότητά τους.

4.5 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα

Οι απαιτήσεις μισθολογικής διαφάνειας δεν αφορούν μόνο μεγάλους οργανισμούς με τμήματα HR. Αφορούν εξίσου μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται συχνά άτυπα, με βάση την εμπειρία, τη διαπραγμάτευση ή την «κοινή λογική». Τα παρακάτω παραδείγματα δείχνουν πώς αυτές οι πρακτικές μπορούν να οδηγήσουν σε ανισότητες και συγκρούσεις.

Παράδειγμα 1 –

«Το εύρος υπάρχει, αλλά δεν λέει τίποτα»

Ένα μικρό ξενοδοχείο 12 δωματίων απασχολεί τρία άτομα στη ρεσεψιόν με εποχικές συμβάσεις. Κάθε άνοιξη, ο/η ιδιοκτήτης/ρια δημοσιεύει αγγελία εργασίας με εύρος αμοιβής από 800€ έως 2.000€. Το εύρος αυτό εμφανίζεται ως ένδειξη διαφάνειας, στην πράξη όμως είναι τόσο μεγάλο που δεν επιτρέπει στους/στις υποψήφιους/ες να κατανοήσουν τι πραγματικά προσφέρεται. Κατά τη διαδικασία πρόσληψης, δεν υπάρχουν προκαθορισμένα κριτήρια για το πού θα κινηθεί η αμοιβή εντός του εύρους. Κάθε εργαζόμενος/η διαπραγματεύεται ατομικά, με αποτέλεσμα να προκύπτουν:

- διαφορετικοί μισθοί για την ίδια εργασία
- απουσία σύνδεσης της αμοιβής με συγκεκριμένα προσόντα (π.χ. γλωσσομάθεια, εμπειρία, αρμοδιότητες).
- αδυναμία τεκμηρίωσης των αποφάσεων.

Όταν μία εργαζόμενη με μεγαλύτερη προϋπηρεσία διαπιστώνει ότι νεότερος συνάδελφος αμείβεται υψηλότερα, παρότι παρέχουν τις ίδιες υπηρεσίες, δημιουργείται έντονη δυσαρέσκεια και εσωτερική σύγκρουση στην ομάδα. Ένα τέτοιο περιστατικό αποτελεί ουσιαστικά παραβίαση της αρχής της ίσης αμοιβής.

Τι δεν λειτουργήσει στην πράξη:

- Το εύρος αμοιβής είναι προσχηματικό και όχι λειτουργικό.
- Δεν υπάρχουν σαφή και κοινά κριτήρια καθορισμού μισθού.
- Η διαπραγμάτευση αντικαθιστά τη διαφάνεια.
- Δημιουργείται υψηλός κίνδυνος άνισης αμοιβής για ίδια εργασία.

Παράδειγμα 2 — «Καλύτερα να μην ρωτάτε»

Σε ένα περιφερειακό σουπερ μάρκετ, εργαζόμενοι και εργαζόμενες υποψιάζονται ότι υπάρχουν μισθολογικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών σε αντίστοιχα πόστα. Συζητώντας μεταξύ τους, εξετάζουν το ενδεχόμενο να ζητήσουν επίσημα πληροφορίες για τις μέσες αμοιβές ανά φύλο. Ο μάνατζερ του καταστήματος, ο οποίος καθορίζει τις βάρδιες, τις αναθέσεις και εισηγείται αυξήσεις, τους αποθαρρύνει λέγοντας: «Μην τα ψάχνετε αυτά, θα δημιουργηθούν προβλήματα».

Αν και δεν επιβάλλεται κάποια άμεση κύρωση, το μήνυμα είναι σαφές: το αίτημα για πληροφόρηση αντιμετωπίζεται ως ανεπιθύμητο.

Τι συμβαίνει εδώ στην πράξη:

- Η αποθάρρυνση συνιστά έμμεσο αντίποινο.
- Παραβιάζεται το δικαίωμα πρόσβασης σε πληροφορίες αμοιβών.
- Δημιουργείται κλίμα φόβου και σιωπής.
- Υπονομεύεται η εμπιστοσύνη και η κουλτούρα διαφάνειας.

Ερωτήσεις αναστοχασμού

Με βάση τα παραπάνω παραδείγματα, αναλογιστείτε:

- Πόσο σαφής και προσβάσιμη είναι η διαδικασία πληροφόρησης για τις αμοιβές στον οργανισμό σας;
- Το εύρος αμοιβών που ανακοινώνετε αντανακλά πραγματικά τη θέση ή λειτουργεί απλώς ως «τυπική συμμόρφωση»;
- Με ποια συγκεκριμένα κριτήρια τεκμηριώνετε τις αποφάσεις για τον αρχικό μισθό, τις αυξήσεις ή τις προαγωγές;
- Αν ένας/μία εργαζόμενος/η ζητούσε σήμερα πληροφορίες για τις μέσες αμοιβές ανά φύλο στον ρόλο του/της, θα μπορούσατε να απαντήσετε άμεσα και τεκμηριωμένα;
- Ποιες αποφάσεις που επηρεάζουν άμεσα την αμοιβή στον οργανισμό σας λαμβάνονται σήμερα άτυπα, χωρίς κοινά, προκαθορισμένα και τεκμηριωμένα κριτήρια;

Η εργαλειοθήκη των ΜμΕ: Απλές πρακτικές μισθολογικής διαφάνειας

Μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει την ισότητα με απλές, αποτελεσματικές πρακτικές:

- 1.** Δηλώστε εύρος αμοιβής που πραγματικά εφαρμόζεται: και οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να δώσουν ένα σχετικά, ρεαλιστικό εύρος. Αυτό ενισχύει την αξιοπιστία τους και μειώνει τις διαπραγματεύσεις και τις αιτήσεις από άτομα με διαφορετικές προσδοκίες.
- 2.** Φτιάξτε έναν απλό πίνακα για την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας. Ο πίνακας χρειάζεται να έχει 4 στήλες: δεξιότητες, προσπάθεια, ευθύνη, συνθήκες εργασίας. Μία σελίδα αρκεί για να εξηγήσετε κάθε απόφαση. Για πλήρεις οδηγίες σε σχέση με την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας, μπορείτε να ανατρέξετε στη Λίστα Ελέγχου για την Ταξινόμηση & Αξιολόγηση Θέσεων εργασίας για πολύ μικρές επιχειρήσεις.
- 3.** Ορίστε «υπεύθυνο/η διαφάνειας». Δεν χρειάζεται να διαθέτετε νομικό τμήμα. Το άτομο αυτό μπορεί να είναι ο/η ιδιοκτήτης/ρια ή το άτομο που έχει την ευθύνη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, αρκεί να έχει δυνατότητα να δέχεται αιτήματα, να απαντά με συνέπεια, να κρατά τεκμηρίωση και να επικοινωνεί καθαρά την πολιτική μη αντιποίνων.

➔ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Προσλήψεις & επαγγελματική εξέλιξη συμπεριληπτικές ως προς το φύλο

Σκοπός ενότητας

Να αναδείξει πώς οι διαδικασίες πρόσληψης και εξέλιξης μπορούν να παράγουν ή να περιορίσουν μισθολογικές ανισότητες.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να εντοπίζουν έμφυλες μεροληψίες στις πρακτικές προσλήψεων
- να κατανοούν πώς οι διαδρομές εξέλιξης επηρεάζουν τις αμοιβές
- να αξιολογούν τις διαδικασίες τους υπό το πρίσμα της ίσης αμοιβής

Η πρόσληψη και η επαγγελματική εξέλιξη είναι δύο ακόμα από τα πιο κρίσιμα πεδία στα οποία δημιουργούνται και διαιωνίζονται μισθολογικές ανισότητες. Αν η ισότητα δεν ενσωματωθεί σε αυτά τα στάδια, τότε η Οδηγία για τη μισθολογική διαφάνεια δεν μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη: οι μισθοί εξαρτώνται από το ποιος/α προσλαμβάνεται, σε ποια βαθμίδα, με τι είδους προοπτικές και με ποιες δυνατότητες εξέλιξης.

5.1 Πολιτική προσλήψεων ευαίσθητη ως προς το φύλο

Μια ευαίσθητη ως προς το φύλο πολιτική προσλήψεων στηρίζεται σε τέσσερις πυλώνες:

α. Τυποποίηση διαδικασίας πρόσληψης: Πολλές επιχειρήσεις στηρίζονται σε άτυπες πρακτικές για την πρόσληψη εργαζομένων - συστάσεις από γνωστούς, συνεντεύξεις χωρίς δομή, επιλογές με βάση τη «χημεία» ή το «ένστικτο». Αυτές οι πρακτικές, όμως, αφήνουν μεγάλα περιθώρια ώστε

να εισχωρήσουν στη διαδικασία στερεότυπα και προκαταλήψεις, και επηρεάζουν τις έμφυλες διαδρομές ανάπτυξης (βλ. Κεφ. 3.2), ακόμη και όταν δεν υπάρχει πρόθεση διάκρισης. Για να είναι η διαδικασία της πρόσληψης δίκαιη χρειάζεται:

- προκαθορισμένα στάδια
- ξεκάθαρες κατευθυντήριες γραμμές για κάθε στάδιο
- διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζεται με τον ίδιο τρόπο σε όλα τα άτομα

β. Αξιολόγηση βάσει δεξιοτήτων και συμπεριφορών: Οι εργοδότες/ριες τείνουν να εστιάζουν στην ομοιότητα ή τη «συμφωνία χαρακτήρων», που συχνά ευνοεί υποψήφιους/ες με προφίλ παρόμοιο με εκείνο των μάντζερ. Για να μειωθεί η μεροληψία χρειάζεται:

- να οριστούν οι δεξιότητες που είναι πραγματικά σημαντικές για τη θέση
- να αποσαφηνιστεί τι σημαίνει «επιτυχία» στον συγκεκριμένο ρόλο
- η αξιολόγηση να γίνεται βάσει δεικτών συμπεριφοράς και αποτελεσμάτων
- να αποφεύγονται ερωτήσεις τύπου «πες μας για τον εαυτό σου» που δημιουργούν εντυπώσεις, αλλά δεν παρέχουν πάντα αξιοποιήσιμα δεδομένα

γ. Ισορροπημένη δεξαμενή υποψηφίων: Τα στερεότυπα δεν εκδηλώνονται μόνο στο στάδιο της συνέντευξης, αλλά και στο ποια άτομα φτάνουν ως εκεί. Η διαδικασία των προσλήψεων δεν μπορεί να είναι πραγματικά δίκαιη αν η δεξαμενή των υποψηφίων δεν είναι αντιπροσωπευτική. Για αυτό οι εταιρείες χρειάζεται να εφαρμόσουν μηχανισμούς για:

- την αναζήτηση σε κανάλια επικοινωνίας που φτάνουν σε περισσότερες γυναίκες
- τη συνεργασία με σχολές, δίκτυα ή οργανισμούς που υποστηρίζουν γυναίκες
- την επανεξέταση των προσόντων που αποκλείουν άδικα ορισμένα άτομα
- τη χρήση συμπεριληπτικών εργαλείων αξιολόγησης (π.χ. συγκεκριμένες αναθέσεις αντί για αξιολόγηση μόνο με βάση το βιογραφικό)

δ. Διασφάλιση ίσων ευκαιριών σε όλα τα στάδια της επιλογής: Αυτό σημαίνει ότι όλες/οι οι υποψήφιοι/ες αξιολογούνται με τα ίδια κριτήρια, λαμβάνονται προστατευτικά μέτρα (όπως εκπαίδευση, checklists κλπ.) εναντίον της προκατάληψης πρώτης εντύπωσης, κάθε βήμα συνοδεύεται από τεκμηρίωση και αποφεύγονται οι πρακτικές που επιβραβεύουν χαρακτηριστικά πιο συχνά συνδεδεμένα με άνδρες (π.χ. υπερβολική αυτοπεποίθηση, έντονη διεκδικητικότητα). Τα μέτρα αυτά δεν δημιουργούν θετικές διακρίσεις αλλά διασφαλίζουν την ουσιαστική αξιοκρατία, ότι δηλαδή ο/η εργοδότης/ρια θα έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα στα καλύτερα υποψήφια άτομα από μια αντιπροσωπευτική δεξαμενή.

5.2 Περιγραφές θέσεων, κριτήρια & αρχική επιλογή χωρίς προκαταλήψεις

Στις περιγραφές των θέσεων εργασίας βρίσκεται συχνά η καρδιά της ισότητας στις προσλήψεις.

α. Περιγραφές θέσεων βασισμένες στην αξία της κάθε εργασίας: Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι αγγελίες θέσεων εργασίας αποτελούνται από περιγραφές τύπου «χρειάζεται να ανταποκρίνεται σε όποια ανάγκη προκύψει». Η προσέγγιση αυτή δημιουργεί ασάφεια, δυσκολία σύγκρισης ρόλων, χώρο για αυθαιρέσια στον ορισμό των αμοιβών. Αντίθετα, η περιγραφή ενός ρόλου πρέπει να απαντά καθαρά στα παρακάτω ερωτήματα:

- τι ζητάμε
- τι απαιτεί ο ρόλος
- ποιες δεξιότητες είναι απαραίτητες
- ποιες είναι επιθυμητές

β. Αποφυγή στερεοτύπων στα κριτήρια και την επιλογή: Ορισμένα από τα στερεότυπα που συχνά παρεισφρέουν στη διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι:

- ▶ «πρέπει να αντέχει στην πίεση» (συχνά κωδικοποίηση του «να ανέχεται κακή συμπεριφορά»)
- ▶ «να έχει ισχυρή προσωπικότητα» (χρησιμοποιείται συχνά συγκαλυμμένα για άνδρες)

Αντί αυτών:

- ▶ ορίζουμε με ακρίβεια ποια δεξιότητα ή συμπεριφορά αξιολογείται
- ▶ χρησιμοποιούμε κριτήρια που έχουν άμεση σύνδεση με την εργασία

γ. Επιλογή βάσει δεξιοτήτων, όχι εντυπώσεων: για να αξιολογήσουμε όσο πιο αντικειμενικά γίνεται όλα τα υποψήφια άτομα, δημιουργούμε διαδικασίες και εργαλεία για:

- να αξιοποιούμε μικρές δοκιμασίες που αποτυπώνουν τις δεξιότητες κάθε ατόμου
- να δίνουμε τη δυνατότητα στους/τις υποψηφίους/ες να δείξουν την ικανότητά τους σε παρόμοια περιβάλλοντα (δομημένες συνεντεύξεις) και με παρόμοιες ερωτήσεις

5.3 Συνεντεύξεις: δίκαιες πρακτικές & τι να αποφεύγετε

Η συνέντευξη είναι από τα πιο ευαίσθητα σημεία της διαδικασίας επιλογής, επειδή βασίζεται στη διάδραση μεταξύ ανθρώπων και άρα επηρεάζεται εύκολα από στερεότυπα, προκαταλήψεις και ασυνείδητες προτιμήσεις. Γι' αυτό χρειάζεται οι συνεντεύξεις να δομούνται με τρόπο που μειώνει την αυθαιρεσία και προωθεί την αντικειμενική αξιολόγηση δεξιοτήτων και συμπεριφορών.

α. Δομημένες συνεντεύξεις: Οι δομημένες συνεντεύξεις, με συγκεκριμένες ερωτήσεις για όλα τα υποψήφια άτομα, αποτελούν τη διεθνώς αναγνωρισμένη βέλτιστη πρακτική. Δεν περιορίζουν την ελευθερία των αξιολογητών/ριών, αλλά τους/τις υποχρεώνουν να αξιολογούν με συγκεκριμένα κριτήρια, όχι με βάση την «αίσθηση» ή τη «χημεία». Με τον τρόπο αυτό όλοι/ες οι υποψήφιοι/ες δέχονται τις ίδιες ερωτήσεις, οι απαντήσεις τους βαθμολογούνται με κοινή κλίμακα και όλα τα μέλη της επιτροπής αξιολόγησης βασίζονται στα ίδια δεδομένα.

Τι συμβαίνει συχνά στην πράξη

Κατά τις συνεντεύξεις, οι γυναίκες ερωτώνται συχνότερα για τη διαθεσιμότητά τους, τα ζητήματα συμφιλίωσης ιδιωτικής-επαγγελματικής ζωής ή τις οικογενειακές υποχρεώσεις τους, ενώ οι άνδρες για φιλοδοξία, αντοχή στην πίεση ή ηγετικές δυνατότητες. Ακόμη και όταν οι ερωτήσεις αυτές δεν επηρεάζουν άμεσα την πρόσληψη, διαμορφώνουν διαφορετικές προσδοκίες για την εξέλιξη και την αμοιβή, από την πρώτη ημέρα.

β. Ερωτήσεις που πρέπει να αποφεύγονται: Ορισμένες κατηγορίες ερωτήσεων ενισχύουν τη μεροληψία και μπορεί να παραβιάζουν το νομικό πλαίσιο. Ερωτήσεις για την οικογενειακή κατάσταση, πιθανά σχέδια τεκνοποίησης, υποχρεώσεις φροντίδας και οποιαδήποτε αναφορά σε προηγούμενα επίπεδα αμοιβής, σχόλια σχετικά με προσωπικότητα ή εμφάνιση και υποθέσεις περί ηγετικών ικανοτήτων χωρίς δεδομένα, πρέπει να αποφεύγονται, με τη βοήθεια checklists και συστηματικής εκπαίδευσης σε θέματα προκατάληψης.

γ. Επιτροπές συνεντεύξεων: Ακόμη και η παρουσία ενός δεύτερου ατόμου στη συνέντευξη μειώνει τη μεροληψία, γιατί εισάγει ποικιλομορφία στη σκέψη, αναγκάζει αξιολογητές/τριες να τεκμηριώνουν τις απόψεις τους και μειώνει την πιθανότητα μονοδιάστατης κρίσης.

δ. Τεκμηρίωση αποφάσεων: Η αξιολόγηση κάθε υποψήφιου ατόμου πρέπει να συνοδεύεται από σύντομη, αλλά σαφή τεκμηρίωση που να περιλαμβάνει:

- ποια κριτήρια καλύφθηκαν
- τι παρατηρήθηκε
- πώς συγκρίνεται ο/η συγκεκριμένος/η υποψήφιος/α με άλλα άτομα

Χωρίς τεκμηρίωση, μια εταιρεία δεν μπορεί να αποδείξει ότι η διαδικασία της ήταν δίκαιη, ούτε να διορθώσει τα σημεία όπου εμφανίζεται προκατάληψη.

5.4 Ίσες ευκαιρίες σε προαγωγές & ανάπτυξη ηγεσίας

Οι μεγαλύτερες μισθολογικές διαφορές σχετίζονται με την εξέλιξη, όχι με την αρχική πρόσληψη. Για να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο αυτό και οι επιπτώσεις του στο μισθολογικό χάσμα, οι εργοδότες/ριες χρειάζεται να εδραιώσουν:

α. Σαφή και διαφανή κριτήρια εξέλιξης: Τα εργαζόμενα άτομα πρέπει να γνωρίζουν κάθε πότε επαναξιολογούνται, ποια projects μπορούν να βοηθήσουν στην εξέλιξή τους, ποιες δεξιότητες πρέπει να αναπτύξουν, ποια είναι η πιθανή διαδρομή εξέλιξής τους. Χωρίς αυτή τη διαφάνεια, ο αποκλεισμός γίνεται δομικός.

Σημείο αναστοχασμού

Ποια κριτήρια θεωρούμε «ένδειξη προοπτικής» για εξέλιξη στον οργανισμό μας;
Αυτά βασίζονται σε τεκμηριωμένη απόδοση και δεξιότητες ή σε υποκειμενικές εκτιμήσεις όπως η «διαθεσιμότητα», η «αφοσίωση» ή το «κατάλληλο προφίλ»;
Ποια άτομα ευνοούνται συστηματικά από αυτά τα κριτήρια και ποια αποκλείονται;

β. Ισορροπημένη κατανομή «στρατηγικών ευκαιριών»: Πολλοί/ές μάνατζερ αναθέτουν στρατηγικά έργα σε «σε όποιο άτομο τους φαίνεται πιο έτοιμο». Αυτό συχνά οδηγεί σε ανακύκλωση ίδιων προσώπων, αποκλεισμό ταλέντων που δεν «φωνάζουν» και άνισες αμοιβές. Η λύση στο πρόβλημα είναι η ετήσια καταγραφή και εξισορρόπηση των μοτίβων κατανομής. Οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάζουν:

- ποια άτομα λαμβάνουν έργα κύρους που τους προσφέρουν μεγαλύτερη ορατότητα στον οργανισμό
- ποια άτομα αναλαμβάνουν στρατηγικές ευθύνες
- ποια άτομα έχουν τη δυνατότητα να έρχονται πιο τακτικά σε επαφή με διοικητικά στελέχη

Παράλληλα, κάθε μάντζερ χρειάζεται να έχει στη διάθεσή του/της τα απαραίτητα εργαλεία (εκπαίδευση, coaching, mentoring, χρόνο), ώστε να μπορεί να δίνει ευκαιρίες ανάδειξης σε άτομα που δεν είναι εγγυημένα έτοιμα αλλά ίσως χρειαστούν, στην πορεία του έργου, μια υποστήριξη που θα τα βοηθήσει να φτάσουν με επιτυχία στον στόχο και να μην χρεωθούν μια αποτυχία η οποία θα μπορούσε να έχει αποφευχθεί.

γ. Παρακολούθηση προαγωγών & έμφυλων μοτίβων: Κάθε επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει:

- ποια άτομα προάγονται
- με ποια συχνότητα
- πόσες γυναίκες και άνδρες ανεβαίνουν επίπεδο κάθε χρόνο
- ποια τμήματα παρουσιάζουν συστηματικές αποκλίσεις

δ. Αποφυγή αξιολόγησης με βάση προκαταλήψεις: Όπως οι προσλήψεις, έτσι και οι αξιολογήσεις βασίζονται συχνά σε στερεοτυπικές αντιλήψεις ή «αυτόματα» συμπεράσματα:

- γυναίκες με υψηλή επίδοση αξιολογούνται χαμηλότερα στις προοπτικές
- άνδρες θεωρούνται πιο κατάλληλοι για ηγεσία χωρίς αντικειμενικά δεδομένα
- αντί για τα αποτελέσματα αξιολογείται η “αποφασιστικότητα” ή η “αυτοπεποίθηση”

Αντίθετα, οι αξιολογήσεις πρέπει να συνδέονται με πραγματικά δεδομένα, όπως συγκεκριμένα έργα, επιτεύγματα, δεξιότητες, στόχους ανάπτυξης.

Συχνή παγίδα

Σε επιχειρήσεις όπου το δικαίωμα στην εξ αποστάσεως εργασία δίνεται με τρόπο αδόμητο ή βάσει συνθηκών και προτιμήσεων, παρατηρείται συχνά πως οι γυναίκες, λόγω του ότι αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες φροντίδας εντός σπιτιού, προτιμούν να εργάζονται απομακρυσμένα σε μεγαλύτερα ποσοστά απ' ό,τι οι άνδρες. Αυτό τους διασφαλίζει την ευελιξία που έχουν ανάγκη, ωστόσο περιορίζει την ορατότητά τους στην επιχείρηση και την πρόσβασή τους σε πληροφορίες και ευκαιρίες που επικοινωνούνται άτυπα. Για να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο αυτό, φροντίστε η εξ αποστάσεως εργασία να αντιμετωπίζεται ως πιθανός παράγοντας έμμεσης διάκρισης σε αξιολογήσεις απόδοσης, αυξήσεις και προαγωγές, και να θέτετε τις απαραίτητες δικλίδες ασφαλείας (σαφή κριτήρια, τεκμηρίωση κλπ.) ώστε να αποφύγετε τον κίνδυνο.

5.5 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα

Οι διαδικασίες προσλήψεων και επαγγελματικής εξέλιξης είναι από τα πιο κρίσιμα σημεία όπου τα έμφυλα στερεότυπα επηρεάζουν, συχνά αθέατα, τις μισθολογικές διαφορές. Ακόμη και όταν δεν υπάρχει πρόθεση διάκρισης, οι άτυπες κρίσεις, η έλλειψη δομημένων εργαλείων και η άνιση κατανομή ευκαιριών μπορούν να παράγουν συστηματικά άνισα αποτελέσματα.

Παράδειγμα 1 — «Δεν θα αντέξει την πίεση»

Μια υποψήφια για θέση account manager σε εταιρεία δημοσίων σχέσεων διαθέτει ισχυρή τεχνολογική γνώση, πολυετή εμπειρία και θετικές συστάσεις. Κατά τη συνέντευξη, απαντά με σαφήνεια και τεκμηρίωση στις ερωτήσεις που της τίθενται. Παρ' όλα αυτά, μετά τη διαδικασία, μάντζερ της εταιρείας εκφράζει την άποψη ότι «ίσως δεν θα μπορέσει να διαχειριστεί πελάτες υψηλής πίεσης».

Η εκτίμηση αυτή δεν βασίζεται:

- σε συγκεκριμένα παραδείγματα από το βιογραφικό της
- σε προηγούμενη εμπειρία διαχείρισης απαιτητικών πελατών/ισσών
- σε αντικειμενικά δεδομένα από τη συνέντευξη

Αντίθετα, στηρίζεται σε μια γενική εντύπωση και σε στερεοτυπικές προσδοκίες για το τι σημαίνει «αντοχή στην πίεση».

Τι λείπει από τη διαδικασία αυτή:

- Δομημένες ερωτήσεις συνέντευξης, ίδιες για όλους/ες τους/τις υποψήφιους/ες. Αξιολόγηση βάσει συγκεκριμένων παραδειγμάτων συμπεριφοράς (π.χ. πώς έχει διαχειριστεί δύσκολες καταστάσεις στο παρελθόν).
- Συνειδητή αποφυγή υποθέσεων που δεν τεκμηριώνονται.

Το αποτέλεσμα είναι ότι μια ικανή υποψήφια αποκλείεται όχι λόγω δεξιοτήτων, αλλά λόγω μη τεκμηριωμένης κρίσης, με άμεσες επιπτώσεις τόσο στη σύνθεση της ομάδας όσο και στις μελλοντικές μισθολογικές ανισότητες.

Παράδειγμα 2 –

«Οι ευκαιρίες πάνε πάντα στους ίδιους»

Σε ένα δικηγορικό γραφείο, οι αναθέσεις έργων στρατηγικής σημασίας αποφασίζονται από έναν στενό κύκλο εταίρων. Δεν υπάρχει επίσημη διαδικασία καταγραφής των ευκαιριών ούτε σαφή κριτήρια επιλογής.

Ανάλυση των δεδομένων δείχνει ότι:

- οι άνδρες λαμβάνουν περίπου 70% περισσότερες αναθέσεις έργων υψηλής ορατότητας
- οι γυναίκες έχουν παρόμοιες ή και υψηλότερες επιδόσεις στους ρόλους τους
- οι γυναίκες συμμετέχουν λιγότερο σε έργα που οδηγούν σε προαγωγές και αυξήσεις

Όταν τίθεται το ζήτημα, η απάντηση είναι ότι «έτσι προκύπτει φυσικά» ή ότι «κάποιοι/ες δείχνουν μεγαλύτερη φιλοδοξία».

Τι απαιτείται για να αντιμετωπιστεί αυτή η κατάσταση:

- Καταγραφή των ευκαιριών (έργα, επιτροπές, εκπαιδεύσεις, ηγετικοί ρόλοι).
- Έλεγχος στερεοτύπων σχετικά με τη διαθεσιμότητα, τη φιλοδοξία ή την καταλληλότητα.
- Διαφανείς διαδικασίες ανάθεσης και εξέλιξης, προσβάσιμες σε όλους/ες.

Χωρίς αυτές τις παρεμβάσεις, οι μισθολογικές διαφορές δεν είναι αποτέλεσμα απόδοσης, αλλά άνισης πρόσβασης σε ευκαιρίες.

Ερωτήσεις αναστοχασμού

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω παραδείγματα, σκεφτείτε:

- Είναι οι περιγραφές θέσεων και τα κριτήρια αξιολόγησης σαφή, τεκμηριωμένα και διαθέσιμα σε όλους/ες στον οργανισμό σας;
- Πόσο συχνά ανατίθενται στρατηγικά έργα στους ίδιους ανθρώπους και με ποια αιτιολόγηση;
- Υπάρχουν στάδια στη διαδικασία πρόσληψης ή προαγωγής όπου κυριαρχούν υποκειμενικές κρίσεις αντί για δεδομένα;
- Μπορείτε να εξηγήσετε πλήρως μια πρόσφατη προαγωγή; Ποια στοιχεία και ποια κριτήρια τη στήριξαν;
- Ποιο μέρος της διαδικασίας μπορεί να φαίνεται δίκαιο εκ πρώτης όψεως, αλλά να παράγει συστηματικά άνισα αποτελέσματα;

Η εργαλειοθήκη των ΜμΕ: Παρεμβάσεις χαμηλού κόστους με υψηλή επίδραση

Μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει την ισότητα με απλές, αποτελεσματικές πρακτικές:

1. Χρησιμοποιήστε μια σταθερή και καταγεγραμμένη δομή συνέντευξης για όλα τα υποψήφια άτομα, π.χ. μία σελίδα με 10 κοινές ερωτήσεις και μια απλή κλίμακα αξιολόγησης.
2. Κρατήστε «ευκαιριόμετρο»: ένα απλό excel που θα περιγράφει ποιο άτομο ανέλαβε ποιο έργο (ή τι ευθύνη) και ποιο άτομο είχε πρόσβαση σε τι είδους εκπαίδευση. Αν εμφανίζονται μοτίβα απόκλισης, σκεφτείτε άμεσα πώς μπορείτε να τα διορθώσετε.
3. Δώστε προαγωγές & αυξήσεις σε ετήσια βάση: Μην κάνετε μεμονωμένες, συμπτωματικές αυξήσεις. Ένας ετήσιος κύκλος, με σταθερά κριτήρια, μειώνει τις ανισότητες και αυξάνει την αξιοπιστία.

➔ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Αντιμετώπιση έμφυλων στερεοτύπων στην επιχειρησιακή πράξη

Σκοπός ενότητας

Να καταστήσει ορατό τον ρόλο των έμφυλων στερεοτύπων στη διαμόρφωση αποφάσεων, ρόλων και αμοιβών.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να αναγνωρίζουν πώς τα στερεότυπα ενσωματώνονται σε διαδικασίες και πρακτικές
- να κατανοούν τον συστημικό χαρακτήρα της έμφυλης μεροληψίας
- να συνδέουν την αποδόμηση στερεοτύπων με τη μισθολογική δικαιοσύνη

Τα έμφυλα στερεότυπα είναι κοινωνικές πεποιθήσεις, βαθιά ριζωμένες και συχνά αόρατες, που επηρεάζουν το πώς αντιλαμβανόμαστε τις ικανότητες, τις συμπεριφορές και τις δυνατότητες ανδρών και γυναικών. Στον χώρο εργασίας, αυτά τα στερεότυπα παίρνουν λειτουργική μορφή και μεταφράζονται σε διαφορετικές ευκαιρίες, καθήκοντα, αξιολόγηση και, τελικά, αμοιβές.

Σε αντίθεση με τις διακρίσεις, που μπορούν να εντοπιστούν ευκολότερα, τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις λειτουργούν αθροιστικά και διαβρωτικά. Το ζητούμενο εδώ δεν είναι να «αλλάξουν οι άνθρωποι» ή να εξαλειφθούν τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις αλλά να αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση οργανώνει, παρακολουθεί και διορθώνει τις συνέπειές τους.

Τι συμβαίνει συχνά στην πράξη

Τα έμφυλα στερεότυπα σπάνια εκφράζονται ρητά. Αντίθετα, αναδύονται μέσα από φαινομενικά ουδέτερες κρίσεις, όπως: «δεν είναι ακόμη έτοιμη», «είναι πολύ καλή στο να στηρίζει την ομάδα», «δεν είναι αρκετά φιλόδοξη». Οι κρίσεις αυτές συσσωρεύονται με τον χρόνο και επηρεάζουν αποφάσεις αξιολόγησης, εξέλιξης και αμοιβής, χωρίς να καταγράφονται ή να αμφισβητούνται.

6.1 Πώς τα στερεότυπα παράγουν μισθολογικές ανισότητες

Τα στερεότυπα λειτουργούν σαν ένα αόρατο σύστημα ταξινόμησης που επηρεάζει το πώς αντιλαμβάνομαστε την αξία διαφορετικών ρόλων και εργασιών. Τρεις είναι οι βασικοί μηχανισμοί μέσα από τους οποίους τα στερεότυπα δημιουργούν μισθολογικές διαφορές:

α. Διαφορετική αξιολόγηση της ίδιας δεξιότητας ανάλογα με το φύλο: Σε πολλά εργασιακά περιβάλλοντα, η αποφασιστικότητα θεωρείται ηγετική δεξιότητα όταν προέρχεται από άνδρα, αλλά «επιθετικό» ή «μη συνεργατικό» χαρακτηριστικό όταν προέρχεται από γυναίκα. Αυτό οδηγεί σε διαφορετικές αξιολογήσεις απόδοσης και διαφορετικές αμοιβές.

β. Υποτίμηση εργασιών που εκτελούνται συχνότερα από γυναίκες: Εργασίες όπως ο συντονισμός ομάδας, η διαχείριση σχέσεων και ισορροπιών μέσα στις ομάδες, το mentoring, η εξυπηρέτηση πελατών/ισσών, βρίσκονται συχνά εκτός της «επίσημης» περιγραφής μιας θέσης και δεν αποτιμώνται μισθολογικά, παρότι είναι κρίσιμες για τη λειτουργία της εταιρείας.

γ. Στερεότυπα στην ανάθεση ρόλων: Τεχνικά ή υψηλής ευθύνης καθήκοντα δίνονται συχνότερα σε άνδρες επειδή είναι «πιο κατάλληλοι», ενώ οργανωτικά καθήκοντα δίνονται σε γυναίκες «γιατί τα καταφέρνουν καλύτερα σε αυτά». Αυτές οι αποφάσεις δημιουργούν διαφορετικές διαδρομές που ενδέχεται να οδηγήσουν και σε διαφορετικές αμοιβές.

Συχνή παγίδα

Η αντιμετώπιση των στερεοτύπων περιορίζεται σε μεμονωμένες δράσεις ευαισθητοποίησης ή εκπαίδευσης. Χωρίς αλλαγή των δομών λήψης αποφάσεων, των κριτηρίων αξιολόγησης και των διαδικασιών εξέλιξης, τα στερεότυπα επανεμφανίζονται ακόμη και σε οργανισμούς με καλές προθέσεις σε ό,τι αφορά την έμφυλη ισότητα.

6.2 Προκαταλήψεις στην αξιολόγηση, τον καταμερισμό εργασιών & την ανάπτυξη ηγεσίας

Τα στερεότυπα δεν είναι θεωρητικές έννοιες, αλλά επηρεάζουν κάθε επίπεδο της καθημερινής λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ιδιαίτερα:

α. Την αξιολόγηση απόδοσης: Εκτεταμένη μελέτη (McKinsey 2016) έχει δείξει ότι οι γυναίκες λαμβάνουν περισσότερο περιγραφική και λιγότερο τεχνική ανατροφοδότηση, αξιολογούνται συχνότερα στη βάση της συμπεριφοράς παρά της επίδοσής τους και λαμβάνουν χαμηλότερη βαθμολογία σε διαστάσεις που αφορούν τις προοπτικές τους, ακόμη και με παρόμοια αποτελέσματα στο παρόν με τους άνδρες.

β. Τον καταμερισμό εργασιών: Η κατανομή των εργασιών συχνά οδηγεί σε ανεπίσημη εξειδίκευση. Για παράδειγμα, λόγω στερεοτύπων γύρω από τις ηγετικές δεξιότητες ή τις ευθύνες φροντίδας εκτός εργασίας, οι γυναίκες αναλαμβάνουν περισσότερες «υποστηρικτικές» εργασίες, ενώ οι άνδρες αναλαμβάνουν περισσότερες εργασίες που τους διασφαλίζουν ορατότητα μέσα στον οργανισμό. Οι πρώτες σπάνια οδηγούν σε προαγωγές, ενώ οι δεύτερες οδηγούν.

Συχνή παγίδα

Η επιχείρηση θεωρεί ότι οι διαδικασίες της είναι ουδέτερες επειδή εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο σε όλους και όλες. Η τυπική ισότητα, όμως, δεν εγγυάται ουσιαστική ισότητα όταν τα κριτήρια και οι προσδοκίες έχουν διαμορφωθεί μέσα σε ένα περιβάλλον όπου τα στερεότυπα παραμένουν αόρατα. Όπως δείχνει η έννοια της έμμεσης διάκρισης (Κεφ. 3.1), πρακτικές που φαίνονται ουδέτερες μπορεί να παράγουν άνισα αποτελέσματα.

6.3 Καθημερινές συμπεριληπτικές πρακτικές διοίκησης

Για να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά τα στερεότυπα, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν μηχανισμούς που αλλάζουν τις συνήθειες των μάντζερ, και όχι απλώς πολιτικές που μένουν σε συρτάρια. Μερικά παραδείγματα πρακτικών που μειώνουν τις προκαταλήψεις στην καθημερινότητα μάντζερ και εργαζομένων:

α. Κάνετε την «αόρατη» εργασία ορατή: Καταγράψτε εργασίες που επαναλαμβάνονται αλλά δεν αναγνωρίζονται (συντονισμός, mentoring, φροντίδα ομάδας) και αναφερθείτε σε αυτές στις συναντήσεις της ομάδας σας, τις αξιολογήσεις απόδοσης, τις καθημερινές συζητήσεις.

Σημείο αναστοχασμού

Ποια χαρακτηριστικά επιβραβεύονται στον οργανισμό μας ως «δυναμικά», «ηγετικά» ή «στρατηγικά»; Σε ποιον βαθμό τα χαρακτηριστικά αυτά συνδέονται με συγκεκριμένα έμφυλα πρότυπα συμπεριφοράς; Ποια άτομα χρειάζεται να προσαρμοστούν για να θεωρηθούν «κατάλληλα» και ποια θεωρούνται εξ ορισμού συμβατά με το πρότυπο;

β. Εξισορροπήστε την κατανομή των εργασιών: Προσθέστε συνειδητά περισσότερη ποικιλομορφία στο ποια άτομα αναλαμβάνουν πιο απαιτητικά καθήκοντα, ενθαρρύνετε την εναλλαγή στις υποστηρικτικές εργασίες, καθιερώστε διαφάνεια στις αναθέσεις.

γ. Δώστε δίκαιη ανατροφοδότηση: Όταν δίνετε ανατροφοδότηση, αναφερθείτε σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και μετρήσιμα αποτελέσματα. Π.χ. «Ολοκλήρωσες το έργο 2 εβδομάδες νωρίτερα» αντί για «είσαι πολύ οργανωτική».

δ. Δομήστε τις συσκέψεις πιο συνειδητά: Το στοίχημα είναι όλα τα άτομα να συμμετέχουν ισότιμα και να γίνονται ορατά. Ένας τρόπος για να το πετύχετε είναι να παρατηρήσετε και να καταγράψετε ποια άτομα μιλούν και πόσο. Αν η συμμετοχή δεν είναι ισορροπημένη, φροντίστε να δώσετε ενεργά χώρο και χρόνο στα υπόλοιπα άτομα να συνεισφέρουν.

ε. Εβδομαδιαία πρακτική «Ελέγχου των προκαταλήψεων» (5 λεπτών): Κάθε εβδομάδα, προσκαλέστε τους/τις μάνατζερ της εταιρείας να απαντήσουν στις εξής ερωτήσεις:

- Ποιο άτομο από την ομάδα τους είχε πρόσβαση σε ευκαιρίες ανάπτυξης;
- Ποιο άτομο ανέλαβε διοικητική εργασία;
- Τι ανατροφοδότηση έδωσαν και με ποια διατύπωση;
- Παρατηρούν κάποιο μοτίβο στις απαντήσεις τους;

Καταγράψετε τις απαντήσεις τους και παρακολουθήστε τις για πιθανά μοτίβα διακρίσεων.

6.4 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα

Τα έμφυλα στερεότυπα δεν εκδηλώνονται μόνο μέσα από ρητές διακρίσεις. Πολύ συχνά ενσωματώνονται σε καθημερινές πρακτικές, προσδοκίες και άτυπες αναθέσεις εργασιών, οι οποίες θεωρούνται «φυσικές» ή «αυτονόητες».

Παράδειγμα 1 —

Η «αυτονόητη» οργανωτική συνεισφορά

Σε μια μικρή ομάδα γραφείου, μια εργαζόμενη έχει εξελιχθεί άτυπα στο πρόσωπο στο οποίο όλοι/ες απευθύνονται για οργανωτικά ζητήματα: συντονισμό συναντήσεων, επίλυση πρακτικών προβλημάτων, υποστήριξη συναδέλφων, επικοινωνία μεταξύ τμημάτων.

Η συνεισφορά αυτή:

- δεν περιγράφεται στην επίσημη περιγραφή της θέσης της
- δεν αξιολογείται συστηματικά στην απόδοσή της
- δεν συνδέεται με αύξηση αμοιβής ή εξέλιξη

Αντίθετα, θεωρείται «κομμάτι του χαρακτήρα της» ή «κάτι που της βγαίνει φυσικά». Με την πάροδο του χρόνου, η εργαζόμενη αφιερώνει σημαντικό ποσοστό του χρόνου της σε ρόλους συντονισμού, χωρίς να αναγνωρίζεται ως άτομο με αυξημένη ευθύνη ή δεξιότητες διοίκησης.

Τι συμβαίνει στην πράξη:

- Η συναισθηματική και οργανωτική εργασία παραμένει αόρατη.
- Η εργαζόμενη έχει λιγότερο χρόνο για καθήκοντα που αξιολογούνται «επίσημα».
- Δημιουργείται έμμεση μισθολογική ανισότητα, όχι λόγω χαμηλότερης απόδοσης, αλλά λόγω άνισης αναγνώρισης της αξίας της εργασίας.

Παράδειγμα 2 —

«Αντέχει περισσότερο την πίεση»

Σε μια ομάδα έργου σε ένα αρχιτεκτονικό γραφείο, μία μάντζερ πρέπει να αναθέσει ένα ιδιαίτερα απαιτητικό έργο, με στενά χρονοδιαγράμματα και αυξημένη έκθεση σε έναν σημαντικό πελάτη. Χωρίς να εξετάσει δεδομένα απόδοσης ή διαθεσιμότητας, επιλέγει έναν άνδρα εργαζόμενο, θεωρώντας ότι «είναι πιο διαθέσιμος».

Η υπόθεση αυτή:

- δεν βασίζεται σε προηγούμενες επιδόσεις
- δεν συζητείται με την υπόλοιπη ομάδα
- δεν συνοδεύεται από τεκμηρίωση

Οι εργαζόμενες της ομάδας αποκλείονται σιωπηρά από μια ευκαιρία υψηλής ορατότητας, η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει σε μελλοντική προαγωγή ή αύξηση.

Το αποτέλεσμα:

- Οι ίδιες ομάδες ανθρώπων αποκτούν συστηματικά εμπειρίες «υψηλής αξίας».
- Οι μισθολογικές διαφορές ενισχύονται μακροπρόθεσμα.
- Η άνιση κατανομή ευκαιριών εμφανίζεται αργότερα ως «φυσική διαφορά εξέλιξης».

Ερωτήσεις αναστοχασμού

Με βάση τα παραπάνω παραδείγματα, αναλογιστείτε:

- Ποιες εργασίες στην ομάδα σας γίνονται συστηματικά «σιωπηλά», χωρίς επίσημη αναγνώριση ή αξιολόγηση;
- Ποιες υποθέσεις κάνετε —ενδεχομένως χωρίς να το αντιλαμβάνεστε— για τις δυνατότητες, την αντοχή ή τη διαθεσιμότητα ανδρών και γυναικών;
- Τι είδους ανατροφοδότηση δίνετε συχνότερα στις γυναίκες (π.χ. για συνεργασία, υποστήριξη) και τι στους άνδρες (π.χ. για ηγεσία, φιλοδοξία);
- Ποιο άτομο στην ομάδα σας αναλαμβάνει τα πιο απαιτητικά ή ορατά καθήκοντα και με ποια αιτιολόγηση;
- Τι θα άλλαζε στην καθημερινή λειτουργία της εταιρείας σας αν εφαρμόζατε, για έναν μήνα, σύντομους ελέγχους προκατάληψης πριν από βασικές αναθέσεις ή αποφάσεις;

Η εργαλειοθήκη των ΜμΕ: Πρακτικός οδηγός για διοίκηση χωρίς προκαταλήψεις

Οι ΜμΕ έχουν την ευκαιρία να αντιμετωπίσουν τα στερεότυπα πολύ γρήγορα, γιατί συνήθως οι ηγέτες/ίδες λειτουργούν κοντά στις ομάδες τους, χωρίς περιττά επίπεδα διοίκησης. Τρεις άμεσες πρακτικές που μπορείτε να ακολουθήσετε:

1. Καταγράψτε ποιο άτομο κάνει τι για 4 εβδομάδες. Ένα απλό excel με καθημερινές εργασίες αρκεί για να αποκαλύψει στερεοτυπικές κατανομές.
2. Δώστε στρατηγικές ευκαιρίες με εναλλαγές: Κάθε μήνα, αναθέστε ένα απαιτητικό project σε διαφορετικό μέλος της ομάδας.
3. Καθιερώστε «τυποποιημένη ανατροφοδότηση 3 σημείων»: Κάθε εργαζόμενο άτομο λαμβάνει ένα θετικό σχόλιο, ένα σημείο βελτίωσης, ένα συγκεκριμένο επόμενο βήμα.

➔ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Αξιολόγηση και κατάταξη θέσεων ουδέτερη ως προς το φύλο

Σκοπός ενότητας

Να παρουσιάσει τη σημασία της ουδέτερης ως προς το φύλο αποτίμησης θέσεων ως θεμέλιο της ίσης αμοιβής.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να κατανοούν την έννοια της «εργασίας ίσης αξίας»
- να γνωρίζουν τα βασικά κριτήρια αποτίμησης θέσεων
- να αναγνωρίζουν κινδύνους έμφυλης προκατάληψης στην αξιολόγηση ρόλων

Ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο της μισθολογικής ισότητας να είναι η αποτίμηση της αξίας της εργασίας: αν δύο διαφορετικές θέσεις έχουν ίση αξία, η αμοιβή που τους αναλογεί πρέπει να είναι ίση, ανεξάρτητα από το φύλο των εργαζομένων ή τη «φύση» του ρόλου. Όμως, η αποτίμηση της αξίας της εργασίας δεν είναι μια απλή διοικητική άσκηση. Είναι η διαδικασία που οργανώνει το μισθολογικό σύστημα, δομεί τις βαθμίδες (grading), καθορίζει το εύρος των αμοιβών, περιορίζει τις προκαταλήψεις και υποστηρίζει τη συμμόρφωση με την Οδηγία.³

³ Μπορείτε επίσης να ανατρέξετε στη **Λίστα Ελέγχου για την Ταξινόμηση & Αξιολόγηση θέσεων εργασίας για πολύ μικρές επιχειρήσεις** και στη **Λίστα Ελέγχου για την Ταξινόμηση & Αξιολόγηση θέσεων εργασίας για ΜμΕ & μεγάλες επιχειρήσεις** που έχουν δημιουργηθεί στο πλαίσιο του Έργου.

7.1 Τι είναι και γιατί είναι σημαντική

Η αξιολόγηση θέσεων εργασίας είναι ουδέτερη ως προς το φύλο όταν:

- βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια
- εφαρμόζεται με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις θέσεις
- δεν ενσωματώνει στερεότυπα (π.χ. τεχνικές δεξιότητες = υψηλή αξία, οργανωτικές δεξιότητες = χαμηλή αξία)
- τεκμηριώνει τις αποφάσεις
- μπορεί να εξηγηθεί ξεκάθαρα σε εργαζομένους/ες και ελεγκτικούς φορείς

Η διασφάλιση των παραπάνω παραμέτρων είναι κρίσιμη, επειδή αποτελεί το μοναδικό αξιόπιστο μηχανισμό που διασφαλίζει ότι η αξία της εργασίας καθορίζεται από τα πραγματικά χαρακτηριστικά του ρόλου και όχι από στερεότυπα ή διαχρονικές πρακτικές. Σε πολλές επιχειρήσεις, οι μισθολογικές δομές έχουν διαμορφωθεί σταδιακά με βάση υποθέσεις («αυτή η δουλειά είναι πάντα πιο δύσκολη») ή παραδόσεις («αυτός ο ρόλος αμείβεται συνήθως περισσότερο»), οι οποίες συχνά ευνοούν επαγγέλματα και καθήκοντα που συνδέονται με άνδρες, ενώ υποτιμούν εργασίες που συνδέονται με γυναίκες.

Συχνή παγίδα

Η επιχείρηση συγχέει την αξιολόγηση θέσεων με την αξιολόγηση των ατόμων που τις κατέχουν. Όμως η αξιολόγηση θέσεων βασίζεται στην έννοια της ίσης αξίας (Κεφ. 3.2), όχι στη σύγκριση τίτλων ή προσώπων. Η αποτίμηση της αξίας μιας θέσης πρέπει να αφορά το περιεχόμενο, τις απαιτήσεις και τις ευθύνες του ρόλου — όχι την απόδοση, την εμπειρία ή τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου ή της εργαζόμενης που τον ασκεί.

Με ένα ουδέτερο ως προς το φύλο σύστημα αξιολόγησης θέσεων, κάθε επιχείρηση:

- προλαμβάνει ασυνείδητες προκαταλήψεις
- τεκμηριώνει αντικειμενικά τις μισθολογικές της αποφάσεις, όπως απαιτεί η Οδηγία
- αποφεύγει μισθολογικές αποκλίσεις που δεν μπορούν να δικαιολογηθούν
- ενισχύει τη δικαιοσύνη και τη διαφάνεια, διευκολύνοντας την κατανόηση και αποδοχή των μισθολογικών πολιτικών από τους/τις εργαζόμενους/ες
- διασφαλίζει βιώσιμη μισθολογική ισότητα, γιατί αντιμετωπίζει τις αιτίες του προβλήματος και όχι μόνο τα συμπτώματά του

7.2 Τα 4 κριτήρια της ΕΕ (Δεξιότητες–Προσπάθεια–Ευθύνη–Συνθήκες)

Η Οδηγία ορίζει ότι τα συστήματα αξιολόγησης ή αποτίμησης θέσεων πρέπει να βασίζονται υποχρεωτικά σε 4 κριτήρια, τα οποία ευθυγραμμίζονται και με το αντίστοιχο πλαίσιο της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας:

α. Δεξιότητες (Skills): Τεχνικές, επαγγελματικές, κοινωνικές και γνωστικές δεξιότητες.

Συχνή παγίδα: αποτιμώνται μόνο οι «τεχνικές» δεξιότητες και υποτιμώνται οι δεξιότητες συντονισμού, επίλυσης συγκρούσεων, εξυπηρέτησης πελατών.

β. Προσπάθεια (Effort): Φυσική, γνωστική και συναισθηματική προσπάθεια.

Συχνή παγίδα: Η συναισθηματική προσπάθεια (π.χ. διαχείριση δύσκολων πελατών/ισών) πρέπει να αποτιμάται, ενώ συνήθως παραλείπεται.

γ. Ευθύνη (Responsibility): Οικονομική, επιχειρησιακή, νομική ευθύνη, ευθύνη ασφάλειας και ευθύνη ανθρώπων.

Συχνή παγίδα: η «ευθύνη ανθρώπων» συχνά αποτιμάται υψηλά για άνδρες ηγέτες, αλλά όχι για γυναίκες που συντονίζουν ομάδες άτυπα.

δ. Συνθήκες εργασίας (Working Conditions): Φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή επικίνδυνες συνθήκες.

Συχνή παγίδα: να αποτιμάται μόνο η σωματική καταπόνηση και παραλείπονται παράγοντες όπως υψηλή ψυχολογική πίεση ή συνεχής διαχείριση συγκρούσεων.

Για την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης ουδέτερου ως προς το φύλο, δεν χρειάζεται η εταιρεία να διαθέτει περίπλοκο λογισμικό. Χρειάζεται όμως να ακολουθεί μία δομή, με συνέπεια και τεκμηρίωση. Τα βασικά βήματα της διαδικασίας αυτής περιγράφονται αναλυτικά στον [Οδηγό για την ανάπτυξη & εφαρμογή Συστήματος Ταξινόμησης και Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας ουδέτερων ως προς το φύλο](#) του FAIR PAY.

Σημείο αναστοχασμού

Ποιες μορφές ευθύνης αναγνωρίζουμε και αμείβουμε πιο εύκολα: Την ευθύνη για προϋπολογισμούς και αποφάσεις ή και την ευθύνη για τους ανθρώπους, τις σχέσεις, την ποιότητα συνεργασίας και την καθημερινή λειτουργία; Ποιες ευθύνες θεωρούμε «αυτονόητες» και ποιες «μετρήσιμες»;

7.3 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα

Η αξιολόγηση θέσεων εργασίας αποτελεί τον πυρήνα της αρχής της ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας. Όταν η αποτίμηση μιας θέσης βασίζεται σε στενά, παραδοσιακά ή μεροληπτικά κριτήρια, δημιουργούνται συστηματικές μισθολογικές ανισότητες — ακόμη και σε οργανισμούς που θεωρούν ότι λειτουργούν «δίκαια».

Παράδειγμα 1 —

Υποτίμηση της εργασίας σχέσεων και διαχείρισης συγκρούσεων

Σε μια εταιρεία οικοδομικών εργασιών, οι τεχνικοί ρόλοι αξιολογούνται με υψηλή βαθμολογία, καθώς θεωρούνται κρίσιμοι για την παροχή υπηρεσιών. Αντίθετα, οι ρόλοι που αφορούν τη διαχείριση πελατών/ισσών, την επίλυση συγκρούσεων και τη διαχείριση κρίσεων αντιμετωπίζονται ως «υποστηρικτικοί».

Η υπεύθυνη υποστήριξης πελατών/ισσών:

- χειρίζεται καθημερινά πολύπλοκα αιτήματα
- διαχειρίζεται συγκρούσεις με σημαντικό αντίκτυπο στη φήμη της εταιρείας
- λαμβάνει αποφάσεις υπό πίεση χρόνου
- επηρεάζει άμεσα τη διατήρηση πελατών/ισσών και τα έσοδα

Ωστόσο, κατά την αξιολόγηση της θέσης της:

- η συναισθηματική εργασία δεν αναγνωρίζεται ως «προσπάθεια»
- η ευθύνη για τη διαχείριση κρίσιμων περιστατικών δεν αποτιμάται ισοτίμα με την τεχνική ευθύνη
- η πολυπλοκότητα της εργασίας θεωρείται «δεδομένη»

Τι συμβαίνει στην πράξη:

- Δεξιότητες που συνδέονται παραδοσιακά με γυναικείους ρόλους υποτιμώνται.
- Η θέση κατατάσσεται σε χαμηλότερη μισθολογική βαθμίδα.
- Δημιουργείται μισθολογικό χάσμα που δεν μπορεί να δικαιολογηθεί αντικειμενικά.

Παράδειγμα 2 — Παρωχημένη περιγραφή θέσης, λανθασμένη αποτίμηση

Σε εταιρεία μεταφορών, η θέση «Υπεύθυνης Συντονισμού Αποστολών» αξιολογήθηκε βάσει μιας παλιάς περιγραφής θέσης, η οποία περιοριζόταν σε βασικά διοικητικά καθήκοντα.

Στην πράξη, όμως, η κάτοχος της θέσης:

- λαμβάνει αποφάσεις σε πραγματικό χρόνο για την προτεραιοποίηση φορτίων
- διαχειρίζεται κρίσιμες καθυστερήσεις και συγκρούσεις μεταξύ τμημάτων
- επικοινωνεί με πελάτες/ισσες σε περιπτώσεις υψηλού ρίσκου
- επηρεάζει άμεσα την τήρηση συμβολαίων και την ικανοποίηση πελατών/ισσών

Επειδή η περιγραφή δεν είχε επικαιροποιηθεί:

- η «ευθύνη» της θέσης υποτιμήθηκε
- η «προσπάθεια» αξιολογήθηκε ως χαμηλή
- η πολυπλοκότητα της εργασίας δεν αποτυπώθηκε

Το αποτέλεσμα ήταν η κατάταξη της θέσης σε χαμηλότερη βαθμίδα από άλλους ρόλους με σαφώς μικρότερη ευθύνη και αντίκτυπο, και κατ' επέκταση, χαμηλότερη αμοιβή από αυτήν που αντιστοιχούσε στην πραγματική αξία της εργασίας.

Ερωτήσεις αναστοχασμού

Με αφορμή τα παραπάνω παραδείγματα, εξετάστε:

- Ποιες δεξιότητες αποτιμώνται περισσότερο στον οργανισμό σας και ποια κριτήρια το καθορίζουν;
- Υπάρχουν εργασίες που εκτελούνται καθημερινά αλλά δεν περιγράφονται σε καμία επίσημη θέση;
- Ποιοι ρόλοι έχουν «παραδοσιακά» υψηλότερη αμοιβή χωρίς σαφή και τεκμηριωμένη αιτιολόγηση;
- Αν η επιχείρησή σας καλούνταν να εξηγήσει μια μισθολογική διαφορά, θα μπορούσε να το κάνει βάσει αντικειμενικών κριτηρίων;
- Ποιες θέσεις έχουν αλλάξει ουσιαστικά περιεχόμενο τα τελευταία χρόνια, χωρίς αντίστοιχη αναθεώρηση της αξιολόγησης και της αμοιβής τους;

Η εργαλειοθήκη των ΜπΕ: Απλοποιημένη περιγραφική μέθοδος σύγκρισης θέσεων

Τι χρειάζεται μια μικρή επιχείρηση για να είναι αποτελεσματική στη δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης ουδέτερου ως προς το φύλο;

1. Μία σελίδα ανά θέση: με σαφή περιγραφή καθηκόντων, δεξιοτήτων και ευθύνης.
2. Πίνακα κριτηρίων με βαθμολόγηση 1–5 για δεξιότητες, προσπάθεια, ευθύνη και συνθήκες, για κάθε θέση.
3. Ετήσιο έλεγχο: σύγκριση ρόλων, εντοπισμό προκαταλήψεων, διορθωτικές κινήσεις.

➔ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Διαχείριση χάσματος δεξιοτήτων & ανάπτυξη προσωπικού

Σκοπός ενότητας

Να αναδείξει τη σύνδεση μεταξύ ανάπτυξης δεξιοτήτων, επαγγελματικής εξέλιξης και μισθολογικών ανισοτήτων.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να κατανοούν πώς τα κενά δεξιοτήτων επηρεάζουν τις αμοιβές
- να αναγνωρίζουν έμφυλες διαφοροποιήσεις στην πρόσβαση σε εκπαίδευση και ανάπτυξη
- να συνδέουν την ανάπτυξη προσωπικού με τη μισθολογική ισότητα

Μετά την ανάλυση του μισθολογικού χάσματος και των σχετικών δεδομένων, το παρόν κεφάλαιο εστιάζει σε έναν κρίσιμο μηχανισμό μέσω του οποίου οι ανισότητες αυτές παράγονται και ενισχύονται: το χάσμα δεξιοτήτων και την άνιση πρόσβαση σε ευκαιρίες ανάπτυξης.

Το χάσμα δεξιοτήτων δεν είναι απλώς ένα τεχνικό ζήτημα εκπαίδευσης. Είναι συχνά έμφυλο: άνδρες και γυναίκες εκτίθενται σε διαφορετικούς τύπους εμπειριών, λαμβάνουν διαφορετικούς ρόλους, ενθαρρύνονται προς διαφορετικά μονοπάτια, έχουν πρόσβαση σε διαφορετικές ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων. Αυτό δημιουργεί διαφορές στην αξία τους για την αγορά εργασίας και τελικά οδηγεί σε διαφορετικές αμοιβές.

Η διαχείριση δεξιοτήτων αποτελεί κομβικό σημείο για τη μισθολογική ισότητα, γιατί επηρεάζει την αποτίμηση θέσεων, την πρόσβαση σε ευκαιρίες εξέλιξης, την κατανομή εργασιών υψηλής ευθύνης και ορατότητας και την τελική αμοιβή.

Συχνή παγίδα

Το χάσμα δεξιοτήτων αντιμετωπίζεται ως ατομική έλλειψη: «δεν έχει τις απαραίτητες δεξιότητες», «δεν είναι ακόμη έτοιμη». Όταν, όμως, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης, ανάθεσης έργων και έκθεσης σε κρίσιμες εμπειρίες δεν κατανέμονται ισοτίμα, το χάσμα δεξιοτήτων δεν προκύπτει τυχαία, αλλά οργανωσιακά. Γι' αυτό και το χάσμα δεξιοτήτων πρέπει να αξιολογείται πάντα σε συνάρτηση με τις έμφυλες διαδρομές ανάπτυξης (Κεφ. 3.2) και όχι ως ατομική ευθύνη.

8.1 Εντοπισμός χάσματος δεξιοτήτων χωρίς έμφυλη προκατάληψη

Η χαρτογράφηση των δεξιοτήτων των ατόμων μπορεί να γίνει η ίδια πηγή προκατάληψης. Για να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο αυτό, απαιτούνται ουδέτερα εργαλεία χαρτογράφησης δεξιοτήτων που περιορίζουν την επίδραση των προκαταλήψεων στα τελικά συμπεράσματα. Μερικά από αυτά τα εργαλεία μπορεί να είναι:

- **Δομημένες λίστες δεξιοτήτων ανά θέση:** Οι δεξιότητες πρέπει να συνδέονται με τον ρόλο, όχι με το φύλο του εργαζομένου.
- **Αυτοαξιολόγηση με καθορισμένα κριτήρια:** Οι εργαζόμενες/οι δηλώνουν πού έχουν εμπειρία και η αυτοδιάγνωσή τους διασταυρώνεται με πραγματικά παραδοτέα.
- **Ανατροφοδότηση σε 360° βάση** και σε δομημένη φόρμα που περιλαμβάνει συγκεκριμένες συμπεριφορές και όχι προσωπικές κρίσεις.
- **Ανάλυση ευκαιριών:** Ποια άτομα έχουν αναλάβει έργα που διασφαλίζουν υψηλή ορατότητα μέσα στον οργανισμό και ποια καθήκοντα ρουτίνας; Αυτό δείχνει ποια άτομα αποκτούν δεξιότητες, όχι ποια φαίνονται πιο ικανά.

8.2 Ίση πρόσβαση σε εκπαίδευση

Οι γυναίκες έχουν συχνά πρόσβαση σε λιγότερες ευκαιρίες εξέλιξης, σε περισσότερες εκπαιδεύσεις που αφορούν διοικητικές δεξιότητες, σε λιγότερα προγράμματα επιμόρφωσης σε τεχνικές ή ηγετικές δεξιότητες, σε λιγότερα πρότζεκτ υψηλής ορατότητας.

Αυτό το έλλειμμα αναγνώρισης και επένδυσης οδηγεί σε:

- ▶ χαμηλότερες προοπτικές
- ▶ πιο αργή εξέλιξη
- ▶ χαμηλότερες αμοιβές.

Συχνή παγίδα

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων σχεδιάζεται χωρίς σύνδεση με τις πραγματικές διαδρομές εξέλιξης και τα συστήματα αμοιβών μέσα στην εταιρεία. Όταν η εκπαίδευση δεν συνδέεται με συγκεκριμένες ευκαιρίες εξέλιξης, παραμένει ένδειξη καλής πρόθεσης και όχι εργαλείο μείωσης των ανισοτήτων.

Τι σημαίνει όμως ίση πρόσβαση στην πράξη;

- Όλα τα προγράμματα εκπαίδευσης (τεχνικά, ηγεσίας, ψηφιακά, διαχείρισης έργου) είναι διαθέσιμα σε όλα τα φύλα
- Διαφανής διαδικασία επιλογής συμμετεχόντων/ουσών με κριτήρια που μπορούν να εξηγηθούν και να τεκμηριωθούν

- Προληπτικός και απολογιστικός έλεγχος συμμετοχής κατά φύλο (κάθε εξάμηνο, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ή ο/η μάντζερ εξετάζει ποια άτομα συμμετείχαν, σε τι είδους εκπαιδεύσεις, ποια φύλα υπο-εκπροσωπούνται)
- Προσαρμογή προγραμμάτων για την υπέρβαση (συχνά έμφυλων) εμποδίων π.χ. ευέλικτες ώρες, υβριδική εκπαίδευση, συντομότερες διδακτικές ενότητες

Τι συμβαίνει συχνά στην πράξη

Οι ευκαιρίες ανάπτυξης δίνονται συχνότερα σε άτομα που θεωρούνται ήδη «υψηλού δυναμικού». Με αυτόν τον τρόπο, η ανάπτυξη δεν λειτουργεί διορθωτικά αλλά ενισχυτικά: όσοι/ες έχουν ήδη προνόμια αποκτούν περισσότερα, ενώ όσοι/ες έχουν αποκλειστεί από σημαντικές εμπειρίες παραμένουν πίσω, και μάλιστα συχνά χωρίς αυτό να καταγράφεται ή να αμφισβητείται.

8.3 Αποφυγή έμφυλων διαδρομών ανάπτυξης

Σε πολλές εταιρείες παρατηρείται το μοτίβο που θέλει τους άνδρες να οδηγούνται σε τεχνικούς, εξειδικευμένους ή ηγετικούς ρόλους και γυναίκες να οδηγούνται σε ρόλους συντονιστικούς, διοικητικούς ή βοηθητικούς. Αυτό δημιουργεί έμφυλα μονοπάτια καριέρας, τα οποία επηρεάζουν την αποτίμηση της αξίας των θέσεων, τον ρυθμό εξέλιξης ατόμων διαφορετικού φύλου, το ύψος των αμοιβών και την πρόσβαση σε ηγετικές θέσεις. Για την αποφυγή αυτών των έμφυλων διαδρομών, προτείνονται οι παρακάτω καλές πρακτικές:

α. Εναλλαγή θέσεων με συγκεκριμένο στόχο: Δυνατότητα δοκιμής σε θέσεις τεχνικών/ηγετικών καθυκόντων από όσα άτομα δεν έχουν ακόμη πρόσβαση σε αυτές.

β. Κατανομή απαιτητικών και υποστηρικτικών έργων με συστηματοποιημένη εναλλαγή.

γ. Δομημένα προγράμματα mentoring που συνδέουν εργαζόμενα άτομα με ανώτερα στελέχη, με στόχο την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και την ορατότητά τους.

δ. Επανεξέταση κριτηρίων που ορίζουν ποια άτομα έχουν «προοπτικές»: τα κριτήρια πρέπει να είναι συγκεκριμένα και παρατηρήσιμα, όχι υποκειμενικά και στερεοτυπικά.

Σημείο αναστοχασμού

Ποια άτομα επιλέγονται για προγράμματα mentoring, coaching ή συμμετοχή σε έργα υψηλής ορατότητας; Με ποια κριτήρια λαμβάνονται αυτές οι αποφάσεις και ποια άτομα μένουν συστηματικά εκτός; Πώς επηρεάζει αυτό τη μελλοντική εξέλιξη και την αμοιβή τους;

8.4 Σύνδεση δεξιοτήτων με τη μισθολογική διαφάνεια

Η διαχείριση δεξιοτήτων και η μισθολογική διαφάνεια είναι άρρηκτα συνδεδεμένες, γι' αυτό η Οδηγία απαιτεί την εφαρμογή συστημάτων αποτίμησης της αξίας των θέσεων που αξιολογούν τις δεξιότητες, την προσπάθεια, την ευθύνη και τις συνθήκες εργασίας της κάθε θέσης. Αν η επιχείρηση δεν έχει ξεκάθαρη εικόνα των δεξιοτήτων που έχουν αναπτυχθεί ή δεν αναγνωρίζει δεξιότητες που αξιοποιούνται «σιωπηλά», τότε η αξιολόγηση των θέσεων γίνεται λανθασμένα, οι βαθμίδες παραμορφώνονται, η ψαλίδα των αμοιβών ανοίγει. Πώς όμως συνδέονται πρακτικά οι δεξιότητες με την αξία μιας θέσης;

α. Η αξία μιας θέσης καθορίζεται από τα στοιχεία που απαιτεί αυτή για να εκτελεστεί σωστά: το πρώτο από αυτά τα στοιχεία είναι οι δεξιότητες που δείχνουν πόση τεχνογνωσία, πόση κριτική σκέψη, πόση ευθύνη και πόση προσπάθεια χρειάζεται για να αποδώσει ένα εργαζόμενο άτομο στον ρόλο του. Γι' αυτό η Οδηγία απαιτεί τα συστήματα αξιολόγησης θέσεων να στηρίζονται σε

σαφή, καταγεγραμμένα κριτήρια δεξιοτήτων. Αν οι δεξιότητες μιας θέσης δεν έχουν χαρτογραφηθεί, τότε η αξία της δεν μπορεί να αποτιμηθεί αντικειμενικά και, κατά συνέπεια, δεν μπορεί να τεκμηριωθεί ούτε η βαθμίδα ούτε η αμοιβή της. Η σχέση αυτή είναι γραμμική: όσο πιο απαιτητικές οι δεξιότητες μιας θέσης, τόσο υψηλότερη η αξία και η βαθμίδα της, και τόσο υψηλότερη η αμοιβή που της αντιστοιχεί.

- β.** Οι δεξιότητες δεν επηρεάζουν μόνο την αξία της θέσης, επηρεάζουν και την εξέλιξη των ατόμων. Αν οι εργαζόμενες έχουν περιορισμένη πρόσβαση σε κρίσιμες δεξιότητες, σε τεχνικές εμπειρίες ή σε έργα υψηλής ορατότητας, αποκτούν λιγότερα εφόδια για προαγωγή. Το χάσμα δεξιοτήτων γίνεται χάσμα ευκαιριών και τελικά μισθολογικό χάσμα.
- γ.** Τέλος, οι δεξιότητες είναι ο μηχανισμός που ενεργοποιεί και διορθωτικές ενέργειες. Όταν μια θέση είναι υποτιμημένη μισθολογικά, συχνά αυτό συμβαίνει επειδή δεν έχουν αναγνωριστεί δεξιότητες που στην πράξη απαιτούνται και αξιοποιούνται καθημερινά. Η διόρθωση της αδικίας ξεκινά, λοιπόν, από την αναθεώρηση της περιγραφής του ρόλου, την ακριβή καταγραφή δεξιοτήτων και την επαναξιολόγηση της βαθμίδας στην οποία εντάσσεται η συγκεκριμένη θέση.

8.5 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων δεν είναι ουδέτερη διαδικασία. Οι αποφάσεις για το ποιος/α εκπαιδεύεται, σε ποια αντικείμενα, με ποια ένταση και με ποια προοπτική εξέλιξης επηρεάζουν άμεσα τις επαγγελματικές διαδρομές των εργαζομένων και, σε βάθος χρόνου, τις μισθολογικές τους απολαβές. Όταν η πρόσβαση στην ανάπτυξη δεν είναι ισότιμη, το μισθολογικό χάσμα διευρύνεται, ακόμη και αν οι αρχικές αμοιβές φαίνονται «δίκαιες».

Παράδειγμα 1 — Άτυπη ανάπτυξη δεξιοτήτων

Σε μια οικογενειακή ξενοδοχειακή μονάδα σε τουριστικό προορισμό, η διοίκηση επενδύει κάθε χρόνο στην εκπαίδευση των προϊσταμένων βαρδίων στη διαχείριση κρατήσεων, στα ψηφιακά συστήματα τιμολόγησης και στην επικοινωνία με διεθνείς συνεργάτες. Οι ρόλοι αυτοί καταλαμβάνονται σχεδόν αποκλειστικά από άνδρες.

Οι γυναίκες εργαζόμενες στη ρεσεψιόν:

- αποκτούν εμπειρία μέσα από την καθημερινή εργασία
- καλύπτουν συχνά ανάγκες εκτός περιγραφής θέσης
- μαθαίνουν «στην πράξη» χωρίς επίσημη αναγνώριση

Ωστόσο:

- δεν εντάσσονται σε επίσημα προγράμματα ανάπτυξης
- δεν αποκτούν πιστοποιημένες δεξιότητες
- δεν θεωρούνται «έτοιμες» για προαγωγή

Με την πάροδο του χρόνου, οι άνδρες εργαζόμενοι συγκεντρώνουν περισσότερες δεξιότητες, αναλαμβάνουν ρόλους υψηλότερης ευθύνης και αμείβονται περισσότερο, όχι λόγω ανώτερης ικανότητας, αλλά λόγω άνισης πρόσβασης στην ανάπτυξη.

Τι δείχνει το παράδειγμα:

- Η άτυπη μάθηση δεν ισοδυναμεί με επαγγελματική εξέλιξη.
- Το χάσμα δεξιοτήτων δημιουργείται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό.
- Η μισθολογική ανισότητα εμφανίζεται σταδιακά και δύσκολα αναστρέφεται.

Παράδειγμα 2 — Εκπαίδευση «για λίγους» στο λιανεμπόριο

Σε αλυσίδα λιανικού εμπορίου, η εταιρεία προσφέρει πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών για θέσεις καταστήματος. Η επιλογή των συμμετεχόντων/ουσών γίνεται άτυπα, βάσει εισήγησης των διευθυντών/ριών καταστημάτων.

Τα δεδομένα δείχνουν ότι:

- οι άνδρες εργαζόμενοι επιλέγονται συχνότερα για το πρόγραμμα
- οι γυναίκες παραμένουν περισσότερο σε ρόλους πρώτης γραμμής
- η συμμετοχή στο πρόγραμμα οδηγεί σχεδόν αυτόματα σε προαγωγή

Η διοίκηση θεωρεί ότι «απλώς επιλέγει τα άτομα με προοπτική», χωρίς να εξετάζει:

- αν όλοι/ες είχαν ίση πρόσβαση στην πληροφόρηση για το πρόγραμμα
- αν τα κριτήρια επιλογής είναι σαφή και τεκμηριωμένα
- αν οι γυναίκες αποκλείονται λόγω υποθέσεων για τη διαθεσιμότητα, τις οικογενειακές υποχρεώσεις ή τη «φιλοδοξία» τους

Το αποτέλεσμα είναι ένα συστηματικό χάσμα δεξιοτήτων και εμπειρίας που μεταφράζεται σε διαφορές αμοιβών και ιεραρχικής εξέλιξης.

Ερωτήσεις αναστοχασμού

Με βάση τα παραπάνω παραδείγματα, αναρωτηθείτε:

- Ποιοι εργαζόμενοι/ες στον δικό σας οργανισμό συμμετέχουν συχνότερα σε προγράμματα εκπαίδευσης και γιατί;
- Υπάρχουν δεξιότητες που αποκτώνται άτυπα αλλά δεν αναγνωρίζονται επίσημα;
- Πώς επιλέγονται τα άτομα για προγράμματα ανάπτυξης και προαγωγής;
- Έχουν όλοι/ες ίση πρόσβαση στην πληροφόρηση για ευκαιρίες μάθησης;
- Ποιες αποφάσεις ανάπτυξης προσωπικού σήμερα θα επηρεάσουν τις αμοιβές σε 3–5 χρόνια;

Η εργαλειοθήκη των ΜμΕ: Προσιτές δυνατότητες εκπαίδευσης χαμηλού κόστους

Οι ΜμΕ μπορούν να προσφέρουν ουσιαστική ανάπτυξη στις/τους εργαζόμενές/ους τους χωρίς υψηλό κόστος, αρκεί να το κάνουν συστηματικά και με κριτήρια δικαιοσύνης.

α. Microlearning (5–10 λεπτά): Σύντομες εκπαιδεύσεις σε ψηφιακές δεξιότητες, ηγετικές δεξιότητες, εξυπηρέτηση πελατών/ισών.

β. On-the-job shadowing: Ένα εργαζόμενο άτομο παρακολουθεί για 2–3 ώρες ένα υψηλόβαθμο στέλεχος σε άλλο ρόλο.

γ. Ενδοεταιρική ανταλλαγή γνώσης: Κάθε μήνα, ένα εργαζόμενο άτομο εκπαιδεύει την ομάδα σε μια χρήσιμη δεξιότητα που κατέχει.

δ. Δωρεάν πλατφόρμες: Coursera, edX, LinkedIn Learning (με χαμηλό κόστος). Η ΜμΕ μπορεί να επιλέγει εκπαιδεύσεις που συνδέονται με δεξιότητες υψηλής αξίας.

ε. Μικρότερα έργα: Στοχευμένες μικρές αναθέσεις που χτίζουν πραγματικές δεξιότητες με την καθοδήγηση των μάνατζερ.

στ. Ενδοεταιρικό mentoring: Χωρίς κόστος, μόνο με την επένδυση χρόνου από τα άτομα.

ζ. Ανάλυση συμμετοχών ανά φύλο 1 φορά/έτος: Ένα απλό spreadsheet που δείχνει ποια άτομα εκπαιδεύονται και ποια ενδεχομένως μένουν πίσω.

➔ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Συλλογή, ανάλυση & αναφορά μισθολογικών δεδομένων

Σκοπός ενότητας

Να παρουσιάσει τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων ως βασικό εργαλείο διαφάνειας, λογοδοσίας και οργανωσιακής μάθησης.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να κατανοούν ποια μισθολογικά δεδομένα είναι κρίσιμα
- να ερμηνεύουν βασικούς δείκτες μισθολογικού χάσματος
- να αντιλαμβάνονται τον ρόλο της αναφοράς δεδομένων στη λήψη αποφάσεων

Η μισθολογική ισότητα δεν μπορεί να βασίζεται στην αντίληψη ή στην καλή πρόθεση του/της εργοδότη/ριας, αλλά απαιτεί παρακολούθηση, διαφάνεια και τεκμηρίωση. Η συλλογή και η ανάλυση μισθολογικών δεδομένων αποτελούν τη βάση της μισθολογικής διαφάνειας και ισότητας. Χωρίς συστηματική παρακολούθηση και έγκαιρη αναγνώριση των μοτίβων ανισότητας, καμία επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους, δεν μπορεί να διασφαλίσει συμμόρφωση με την Οδηγία ούτε να εφαρμόσει την ίση αμοιβή στην πράξη. Το κεφάλαιο αυτό εστιάζει στο πώς κρίσιμες διαδικασίες εφαρμογής της μισθολογικής διαφάνειας μπορούν να παράγουν είτε ουσιαστική αλλαγή είτε νέες ανισότητες, ανάλογα με τον τρόπο που σχεδιάζονται και εφαρμόζονται. Η αναλυτική μεθοδολογία συλλογής, υπολογισμού και αναφοράς των μισθολογικών δεδομένων παρουσιάζεται στον [Πρακτικό οδηγό για εργοδότες/τριες-επιχειρήσεις σχετικά με τη Μισθολογική διαφάνεια: Συλλογή - Ανάλυση - Ερμηνεία στοιχείων για το έμφυλο μισθολογικό χάσμα](#) του FAIR PAY.

9.1 Τι δεδομένα πρέπει να συλλέγονται

Οι επιχειρήσεις, μικρές και μεγάλες, χρειάζεται να συλλέγουν συγκεκριμένα δεδομένα, τα οποία θα τους επιτρέψουν να ανιχνεύουν τυχόν μισθολογικές ανισότητες, να αξιολογούν τις διαδικασίες πρόσληψης και εξέλιξης των εργαζομένων και, όπου απαιτείται, να συντάσσουν τις υποχρεωτικές εκθέσεις που προβλέπονται από την Οδηγία. Τα βασικά δεδομένα που πρέπει να συλλέγονται είναι:

α. Αμοιβές ανά φύλο και συγκρίσιμη κατηγορία θέσης (βλ. Κεφ. 3.2). Αυτά τα δεδομένα συλλέγονται σε επίπεδο μέσου όρου και όχι προσώπων και περιλαμβάνουν τον βασικό μισθό, τα επιδόματα, τις παροχές σε είδος, τα bonus.

β. Κατανομή εργαζομένων ανά βαθμίδα και φύλο. Αν οι γυναίκες συγκεντρώνονται συστηματικά σε χαμηλότερες βαθμίδες, αυτό αποτελεί ένδειξη συστημικής ανισότητας.

γ. Προσλήψεις, προαγωγές, μετακινήσεις και αποχωρήσεις ανά φύλο. Οι ροές προσωπικού προς κάθε κατεύθυνση μπορεί να αποκαλύψουν έμμεσες διακρίσεις που δεν γίνονται εμφανείς μέσα από τα μισθολογικά δεδομένα.

δ. Πρόσβαση σε εκπαίδευση, ανάπτυξη & εξέλιξη. Αν κάποιο φύλο αποκλείεται από ευκαιρίες επιμόρφωσης ή έργα υψηλής ορατότητας, το μισθολογικό χάσμα θα ενισχυθεί.

ε. Δεδομένα απόδοσης & αξιολογήσεων. Οι διαφορές στις βαθμολογίες μεταξύ φύλων αποτελούν κρίσιμο δείκτη προκατάληψης.

στ. Διαφορές αμοιβών >5% μεταξύ συγκρίσιμων θέσεων. Βάσει της Οδηγίας, οι διαφορές αυτές ενεργοποιούν αυτόματα από κοινού αξιολόγηση. Η κατανόηση του ορίου αυτού είναι βασικό εκπαιδευτικό σημείο αναφοράς για τις επιχειρήσεις. Οι σχετικές διαδικασίες εφαρμογής αναλύονται λεπτομερώς στο [Εργαλείο υπολογισμού του έμφυλου μισθολογικού χάσματος](#).

Σημείο αναστοχασμού

Ποια μισθολογικά δεδομένα συλλέγονται σήμερα στον οργανισμό σας και για ποιον σκοπό; Η συλλογή δεδομένων δεν είναι ουδέτερη διαδικασία: οι επιλογές για το τι καταγράφεται, πώς ομαδοποιείται και ποιος έχει πρόσβαση σε αυτά επηρεάζουν άμεσα το αν οι ανισότητες θα γίνουν ορατές ή θα παραμείνουν αόρατες.

9.2 Πώς υπολογίζεται το μισθολογικό χάσμα

Η Οδηγία ορίζει διαφορετικά επίπεδα υπολογισμού του μισθολογικού χάσματος, τα οποία είναι σημαντικό να κατανοούνται, καθώς αποκαλύπτουν διαφορετικές πτυχές της ανισότητας. Υπάρχουν τρεις βαθμίδες υπολογισμού:

α. Συνολικό μισθολογικό χάσμα: Μετρά τη διαφορά στον μέσο μισθό όλων των ανδρών και γυναικών της εταιρείας. Αυτό το δεδομένο είναι απαραίτητο, αλλά δεν εξηγεί πώς δημιουργείται η διαφορά.

β. Μισθολογικό χάσμα ανά κατηγορία/βαθμίδα: Εδώ συγκρίνονται εργαζόμενες/οι σε παρόμοιες κατηγορίες ή βαθμίδες. Αποτελεί τον πιο αξιόπιστο δείκτη πραγματικών ανισοτήτων.

γ. Μισθολογικό χάσμα ανά «ομάδα συγκρίσιμων θέσεων»: Σύμφωνα με την Οδηγία, η σύγκριση πρέπει να γίνεται εντός ομάδων θέσεων με παρόμοια αξία βάσει αποτίμησης θέσεων. Αυτός θεωρείται και ο πιο ακριβής τρόπος κατανόησης των πραγματικών μισθολογικών ανισοτήτων.

Συχνή παγίδα

Η Οδηγία απαιτεί από τους εργοδότες φορείς να μπορούν να τεκμηριώσουν αν μια διαφορά είναι δικαιολογημένη (εμπειρία, απόδοση) ή μη (στερεότυπα, παρωχημένες περιγραφές). Η τεκμηρίωση της αιτιολόγησης προϋποθέτει σαφή αποτίμηση της αξίας των θέσεων και κατανόηση της έννοιας της ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας (βλ. Κεφ. 3.2).

9.3 Πώς αναλύονται τα ευρήματα

Ο αριθμητικός υπολογισμός του χάσματος είναι το πρώτο βήμα. Η ουσία της μισθολογικής ισότητας βρίσκεται στην ανάλυση των αιτιών και αυτή προϋποθέτει την εξέταση των εξής παραγόντων:

- Αν οι διαφορές αμοιβών συνδέονται με διαφορές στη δομή των θέσεων (Υπάρχει υποεκπροσώπηση των γυναικών σε υψηλές βαθμίδες; Υπάρχει υπερεκπροσώπηση των γυναικών σε «χαμηλής αξίας» ρόλους;)
- Αν οι περιγραφές θέσεων είναι παρωχημένες (Ξεπερασμένες περιγραφές ► λάθος αποτίμηση ► λάθος βαθμίδα ► λάθος αμοιβή.)
- Αν οι αξιολογήσεις απόδοσης δείχνουν μοτίβα προκατάληψης (Π.χ. χαμηλότερες αναγνωρισμένες προοπτικές για τις γυναίκες.)
- Αν η κατανομή εργασιών αναπαράγει στερεότυπα (Π.χ. οι άνδρες αναλαμβάνουν έργα υψηλής ορατότητας ενώ οι γυναίκες περισσότερα οργανωτικά καθήκοντα.)
- Αν υπάρχουν έμφυλες διαφορές πρόσβασης σε εκπαίδευση & εξέλιξη (Αν ένα φύλο λαμβάνει περισσότερες ευκαιρίες, οι διαφορές εμφανίζονται χρόνια αργότερα.)
- Αν οι διαφορές >5% είναι δικαιολογημένες ή όχι (Είναι κρίσιμο να μπορεί να τεκμηριωθεί αν μια διαφορά είναι αντικειμενικά δικαιολογημένη ή όχι.)

Η ανάλυση αυτή απαιτεί συνεργασία διαφορετικών ατόμων και τμημάτων και δεν μπορεί να ολοκληρωθεί αποτελεσματικά από ένα μόνο άτομο ή τμήμα. Τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να παράσχουν ορισμένα συμπεράσματα, αλλά αυτά χρειάζεται να συνδυαστούν με την κουλτούρα της εταιρείας και τα ποιοτικά δεδομένα που θα προέλθουν από τα εργαζόμενα άτομα και τα στελέχη, για να οδηγήσουν σε κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες.

Σημείο αναστοχασμού

Ποιοι από τους παραπάνω παράγοντες εξετάζονται συνήθως στον οργανισμό μας και ποιοι παραμένουν εκτός; Ποια δεδομένα έχουμε και ποια δεν έχουμε ποτέ συλλέξει;

9.4 Διορθωτικές ενέργειες & παρακολούθηση προόδου

Η κατανόηση των πιθανών διορθωτικών παρεμβάσεων είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική αντιμετώπιση μισθολογικών ανισοτήτων. Οι διορθωτικές ενέργειες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε βασικές κατηγορίες, ανάλογα με το είδος της ανισότητας που εντοπίζεται. Οι αναλυτικές διαδικασίες σχεδιασμού, εφαρμογής και παρακολούθησης των διορθωτικών μέτρων παρουσιάζονται στον [ειδικό Οδηγό εφαρμογής](#).

α. Αναθεώρηση αμοιβών: Αύξηση αμοιβής ή αναπροσαρμογή βαθμίδας όταν υπάρχει μη δικαιολογημένη διαφορά.

β. Αναθεώρηση περιγραφών θέσεων: Προσαρμογή ώστε να αντικατοπτρίζουν την πραγματική εργασία.

γ. Επανεξέταση συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης: Όπου εντοπίζονται προκαταλήψεις ή αδιαφανή αποτελέσματα.

δ. Κατανομή ευκαιριών ανάπτυξης: Διόρθωση συστηματικών αποκλεισμών.

ε. Παρακολούθηση προόδου: Σε επίπεδο σχεδιασμού διορθωτικών παρεμβάσεων, είναι σημαντικό να υπάρχουν δείκτες προόδου, χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων.

Τι συμβαίνει συχνά στην πράξη

Πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν την αναφορά μισθολογικών δεδομένων ως μια τεχνική ή γραφειοκρατική υποχρέωση. Όταν όμως τα αποτελέσματα δεν συνδέονται με εσωτερικό διάλογο, λήψη αποφάσεων και διορθωτικές ενέργειες, η διαδικασία χάνει τον μετασχηματιστικό της χαρακτήρα και περιορίζεται σε τυπική συμμόρφωση.

9.5 Ερωτήσεις αναστοχασμού & παραδείγματα

Η συλλογή και ανάλυση μισθολογικών δεδομένων δεν είναι μια ουδέτερη τεχνική άσκηση. Οι επιλογές για το ποια δεδομένα συλλέγονται, πώς αναλύονται και πώς ερμηνεύονται επηρεάζουν άμεσα το αν οι ανισότητες θα αναγνωριστούν ή θα αποκρυφθούν πίσω από γενικές υποθέσεις και ατεκμηρίωτες εξηγήσεις.

Παράδειγμα 1 — Η «εμπειρία» ως αυθαίρετη εξήγηση

Σε εταιρεία τεχνικής υποστήριξης πληροφοριακών συστημάτων, κατά την υποχρεωτική ανάλυση μισθολογικών δεδομένων, εντοπίστηκε μισθολογική διαφορά 7% μεταξύ ανδρών και γυναικών σε δύο ομάδες συγκρίσιμων θέσεων. Η αρχική εξήγηση της διοίκησης ήταν ότι «οι άνδρες έχουν περισσότερη εμπειρία».

Κατά τη λεπτομερή ανάλυση:

- διαπιστώθηκε ότι τα έτη προϋπηρεσίας ήταν παρόμοια
- οι περιγραφές θέσεων ήταν ίδιες
- οι διαφορές προέκυπταν κυρίως από χαμηλότερες βαθμολογίες των γυναικών στο κριτήριο των «προοπτικών»

Ωστόσο, οι βαθμολογίες αυτές:

- δεν συνοδεύονταν από τεκμηρίωση
- βασίζονταν σε γενικές εκτιμήσεις μάντζερ
- δεν συνδέονταν με μετρήσιμα δεδομένα απόδοσης

Η διαφορά κρίθηκε μη δικαιολογημένη και ενεργοποιήθηκε διαδικασία από κοινού αξιολόγησης, η οποία οδήγησε σε αναθεώρηση των κριτηρίων αξιολόγησης και σε διορθωτικές μισθολογικές παρεμβάσεις.

Τι αναδεικνύει το παράδειγμα:

- Οι γενικές έννοιες («εμπειρία», «προοπτική») μπορούν να λειτουργήσουν ως φορείς προκατάληψης.
- Χωρίς τεκμηρίωση, οι εξηγήσεις δεν θεωρούνται αντικειμενικές.
- Η ανάλυση δεδομένων αποκαλύπτει δομικά προβλήματα αξιολόγησης.

Παράδειγμα 2 —

Όταν τα δεδομένα συλλέγονται αλλά δεν «κινούν» την αλλαγή

Σε μικρομεσαία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, η ανάλυση μισθολογικών δεδομένων αποκάλυψε ότι σε δύο ομάδες συγκρίσιμων θέσεων υπήρχε μισθολογική απόκλιση 6–8% υπέρ των ανδρών. Τα στοιχεία καταγράφηκαν σωστά και συμπεριλήφθηκαν στην εσωτερική αναφορά της εταιρείας.

Ωστόσο, η διοίκηση αποφάσισε να μην προχωρήσει άμεσα σε από κοινού αξιολόγηση, θεωρώντας ότι:

- «το χάσμα δεν είναι πολύ μεγάλο»
- «θα διορθωθεί από μόνο του μελλοντικά»
- «δεν είναι η κατάλληλη στιγμή για εσωτερικές αναταράξεις».

Ένα χρόνο μετά, οι αποκλίσεις παρέμεναν σχεδόν αμετάβλητες, ενώ δύο εργαζόμενες υπέβαλαν επίσημο αίτημα για πρόσβαση σε πληροφορίες αμοιβών. Η εταιρεία βρέθηκε τότε αντιμέτωπη όχι μόνο με την ανάγκη τεκμηρίωσης των διαφορών, αλλά και με έλλειμμα εμπιστοσύνης, καθώς τα δεδομένα υπήρχαν αλλά δεν είχαν αξιοποιηθεί.

Τι αναδεικνύει το παράδειγμα:

- Η συλλογή και ανάλυση δεδομένων δεν αρκεί από μόνη της.
- Η μη ενεργοποίηση των ευρημάτων συνιστά έμμεσο κίνδυνο μη συμμόρφωσης.
- Η καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων συχνά επιβαρύνει την επιχείρηση περισσότερο από την έγκαιρη δράση.

Ερωτήσεις αναστοχασμού

- Ποια μισθολογικά και οργανωσιακά δεδομένα μπορείτε να εξάγετε άμεσα σήμερα και ποια απαιτούν χειροκίνητη επεξεργασία;
- Υπάρχουν ομάδες θέσεων με συστηματικές μισθολογικές διαφορές άνω του 5%;
- Πότε επικαιροποιήθηκαν τελευταία φορά οι περιγραφές των βασικών ρόλων;
- Ποιες έννοιες χρησιμοποιούνται στις αξιολογήσεις χωρίς σαφή ορισμό ή τεκμηρίωση;
- Θα μπορούσε η επιχείρηση να υποστηρίξει αντικειμενικά τις μισθολογικές της επιλογές σε μια διαδικασία από κοινού αξιολόγησης;

Η εργαλειοθήκη των ΜμΕ: Απλοποιημένες μέθοδοι συλλογής δεδομένων

Οι μικρές επιχειρήσεις συχνά δεν διαθέτουν τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ή εργαλεία για τη συστηματική ανάλυση μισθολογικών δεδομένων. Αυτό δεν χρειάζεται να αποτελεί εμπόδιο στη συμμόρφωση με την Οδηγία. Παρακάτω παρουσιάζονται πρακτικές, χαμηλού κόστους μέθοδοι συλλογής, ανάλυσης και παρακολούθησης που μπορούν να εφαρμοστούν από οποιαδήποτε ΜμΕ.

α. Μίνι πίνακας μισθολογικών δεδομένων (1 σελίδα): Ένα απλό spreadsheet με 6 στήλες μπορεί να λειτουργήσει ως βασικός κορμός παρακολούθησης. Οι 6 στήλες είναι οι εξής:

- Θέση εργασίας / ρόλος
- Βαθμίδα θέσης (αν υπάρχει)
- Φύλο εργαζομένου
- Βασική αμοιβή
- Bonus/επιδόματα
- Έτη εμπειρίας στον οργανισμό

β. Ομαδοποίηση ρόλων με βάση 4 κριτήρια: Αν η ΜμΕ δεν διαθέτει σχετικό σύστημα, μπορεί να ομαδοποιήσει τις θέσεις σε «ομάδες συγκρίσιμων θέσεων» αξιοποιώντας μια απλουστευμένη εκδοχή των κριτηρίων της Οδηγίας:

- Δεξιότητες: χαμηλές / μεσαίες / υψηλές
- Προσπάθεια: χαμηλή / μεσαία / υψηλή
- Ευθύνη: περιορισμένη / μέτρια / σημαντική
- Συνθήκες εργασίας: κανονικές / απαιτητικές / ιδιαίτερες

Κάθε θέση παίρνει έναν «τετραψήφιο κωδικό» (π.χ. 2-1-2-1) και οι θέσεις με παρόμοιο κωδικό αποτελούν μια «ομάδα συγκρίσιμων θέσεων». Αυτό επιτρέπει στη ΜμΕ να κάνει συγκρίσεις αμοιβών με ουδέτερο τρόπο χωρίς περίπλοκο σύστημα αξιολόγησης θέσεων.

γ. Ετήσια μικρή αναφορά για εσωτερική χρήση: Ακόμα και όταν δεν απαιτείται διαδικασία αναφοράς, οι ΜμΕ ωφελούνται από ένα «ετήσιο στιγμιότυπο» που περιλαμβάνει:

- σύνοψη μισθολογικών διαφορών ανά ομάδα θέσεων
- βασικές αιτίες
- διορθωτικές ενέργειες
- σχέδιο παρακολούθησης

➔ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Εσωτερική & εξωτερική επικοινωνία
ευαίσθητη ως προς το φύλο

Σκοπός ενότητας

Να αναδείξει τη σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας και της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία μισθολογικής διαφάνειας.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να κατανοούν πώς η επικοινωνία επηρεάζει την εμπιστοσύνη
- να αναγνωρίζουν τον ρόλο της συμμετοχής των εργαζομένων
- να συνδέουν τη διαφάνεια με την οργανωσιακή λογοδοσία

Στα θέματα της μισθολογικής διαφάνειας και ισότητας, η επικοινωνία είναι κάθε άλλο παρά προαιρετική. Είναι ένας από τους βασικότερους μηχανισμούς που επηρεάζουν την κατανόηση των εργαζομένων σχετικά με τα δικαιώματά τους, την εμπιστοσύνη τους απέναντι στον εργοδότη, τη δέσμευση της διοίκησης για την ίση αμοιβή και τη δημόσια λογοδοσία της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, μια επικοινωνία που δεν είναι ευαίσθητη ως προς το φύλο ή φανερώνει ασάφεια, φοβικότητα ή αμυντική στάση ακυρώνει μεγάλο μέρος των πρακτικών στις οποίες έχει επενδύσει η εταιρεία για τη μισθολογική διαφάνεια.

10.1 Ο ρόλος της επικοινωνίας στην ίση αμοιβή

Η επικοινωνία λειτουργεί ως πολλαπλασιαστής όλων των υπόλοιπων μέτρων που χρειάζεται να λάβει μια επιχείρηση για να διασφαλίσει την ίση αμοιβή. Όλα τα στοιχεία που έχουμε στα χέρια μας από τις δημόσιες διαβουλεύσεις για την Ευρωπαϊκή Οδηγία και από διεθνείς οργανισμούς (ILO, EIGE) δείχνουν ότι η μισθολογική διαφάνεια απαιτεί σαφή και κατανοητή επικοινωνία, γιατί αν μια επιχείρηση δεν εξηγήσει τι αλλάζει, γιατί αλλάζει και τι σημαίνει αυτό για κάθε εργαζόμενο άτομο, δημιουργείται φόβος, καχυποψία και αντιστάσεις.

Παράλληλα, η επικοινωνία διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενες/οι γνωρίζουν τι δικαιώματα έχουν, πού μπορούν να απευθυνθούν σε περίπτωση παραβίασής τους, ποια είναι τα νέα εργαλεία μισθολογικής διαφάνειας. Με όχημα την πρόσβαση στην πληροφορία αυτή, μια εταιρεία μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διοίκηση και να προστατευθεί από συγκρούσεις, παρανοήσεις και νομικούς κινδύνους. Άρα η εσωτερική επικοινωνία γύρω από τις αμοιβές οφείλει να στηρίζεται στην έννοια της μισθολογικής διαφάνειας ως δικαιώματος πρόσβασης σε πληροφορίες (βλ. Κεφ. 3.2) και όχι ως απλής ενημέρωσης από τη διοίκηση.

Συχνή παγίδα

Η επιχείρηση αντιμετωπίζει την εσωτερική επικοινωνία ως μονόδρομη ενημέρωση: «ανακοινώνουμε τι αλλάζει». Η μισθολογική διαφάνεια, όμως, δεν είναι απλή πληροφόρηση. Είναι αλλαγή ισορροπιών και δημιουργεί ερωτήματα, ανησυχίες και προσδοκίες που χρειάζονται χώρο για να εκφραστούν και να απαντηθούν.

10.2 Γλώσσα και οπτική επικοινωνία ευαίσθητες ως προς το φύλο

Η ευαίσθητη ως προς το φύλο επικοινωνία δεν αποτελεί πρακτική «πολιτικής ορθότητας» αλλά απαραίτητη προϋπόθεση για να μην αναπαράγονται στερεότυπα που ενισχύουν τις μισθολογικές και άλλες ανισότητες. Τρεις διαστάσεις είναι κρίσιμες για την ευθυγράμμιση της επικοινωνίας με τους σκοπούς της:

α. Γλώσσα που συμπεριλαμβάνει: Η γλώσσα διαμορφώνει αντίληψη και η αντίληψη διαμορφώνει πρακτικές, γι' αυτό και η λεκτική επικοινωνία, εσωτερικά και εξωτερικά στην επιχείρηση, χρειάζεται να διέπεται από τις παρακάτω βασικές αρχές.

- Χρήση ουδέτερων επαγγελματικών τίτλων και διπλών ή ουδέτερων καταλήξεων
- Αναφορά σε όλα τα φύλα στα παρεχόμενα παραδείγματα, ιδανικά και σε μη στερεοτυπικούς ρόλους
- Αποφυγή κανονικοποιημένων στερεοτύπων (π.χ. «οι γυναίκες είναι οργανωτικές»)
- Προσοχή σε λέξεις που αντανakλούν διαφορετικά σε άνδρες και γυναίκες (π.χ. «επιθετική» vs «αποφασιστικός»)

β. Συμπεριληπτική οπτική επικοινωνία: Οι εικόνες επιδρούν εξίσου αν όχι περισσότερο στην αίσθηση που σχηματίζουμε για την πραγματικότητα και τις προοπτικές μας, και το μη ευαίσθητο ως προς το φύλο οπτικό υλικό μπορεί να «ακυρώσει» το μήνυμα περί μισθολογικής ισότητας. Γι' αυτό τα οπτικά στοιχεία που χρησιμοποιεί στην επικοινωνία η επιχείρηση πρέπει να είναι κατά το δυνατόν απαλλαγμένα από:

- αναπαραστάσεις που παρουσιάζουν άνδρες ως ηγέτες και γυναίκες ως βοηθούς
- μονοδιάστατες φωτογραφίες και εικονογραφήσεις που ενισχύουν τον έμφυλο επαγγελματικό διαχωρισμό
- στερεοτυπικές στάσεις και ρόλους

γ. Τόνος & πλαισίωση: Η επικοινωνία για την ίση αμοιβή πρέπει να είναι θετική αλλά ειλικρινής (όχι ωραιοποιημένη), σαφής και απαλλαγμένη από νομικούς όρους που μπερδεύουν, συμπεριληπτική, προσανατολισμένη στη λύση και όχι στην απόκρυψη πληροφοριών. Η πλαισίωση του μηνύματος πρέπει να ενισχύει την πεποίθηση ότι η διαφάνεια ωφελεί όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, χωρίς εξαιρέσεις.

10.3 Εσωτερική επικοινωνία για τη μισθολογική διαφάνεια

Η εσωτερική επικοινωνία για τη μισθολογική διαφάνεια και τις συνεπαγόμενες διαρθρωτικές αλλαγές πρέπει να απαντά σε τέσσερις βασικές ερωτήσεις:

- Τι αλλάζει;
- Γιατί αλλάζει;
- Πώς με επηρεάζει αυτό;
- Τι πρέπει να κάνω/γνωρίζω;

Για να καλυφθούν τα ερωτήματα αυτά, οι βασικοί άξονες εσωτερικής επικοινωνίας σε μια επιχείρηση χρειάζεται να περιλαμβάνουν:

α. Ενημέρωση για τη μισθολογική πολιτική της επιχείρησης

- κριτήρια καθορισμού αμοιβών
- αρχές αποτίμησης αξίας θέσεων ουδέτερης ως προς το φύλο
- βασικά σημεία των διαδικασιών προσλήψεων, προαγωγών, αξιολογήσεων

β. Ενημέρωση για τον ρόλο των εργαζομένων

- πώς μπορούν τα εργαζόμενα άτομα να ζητήσουν πληροφορίες για τις αμοιβές
- σε ποιον/α μπορούν να απευθύνονται
- ποια είναι τα δικαιώματά τους στο πλαίσιο της Οδηγίας
- πώς προστατεύονται από αντίποινα

γ. Επικοινωνία ευρημάτων (όπου απαιτείται)

Χωρίς να παραβιάζονται προσωπικά δεδομένα, η επιχείρηση μπορεί να ενημερώνει:

- για γενικά ευρήματα από τη συλλογή, ανάλυση και αναφορά των δεδομένων
- για στοχοθετημένες βελτιώσεις
- για διορθωτικές ενέργειες (όταν απαιτούνται)

δ. Στήριξη με πρακτικά εργαλεία, π.χ. FAQ, σύντομα ενημερωτικά βίντεο, γραφήματα για το τι σημαίνει «εργασία ίσης αξίας», φόρμες αιτημάτων πληροφόρησης.

Τι συμβαίνει συχνά στην πράξη

Οι εργαζόμενοι/ες ακούν για «διαφάνεια», αλλά δεν κατανοούν τι αλλάζει στην πράξη για τους/τις ίδιους/ες:

- πότε μπορούν να ζητήσουν πληροφορίες
- τι ακριβώς δικαιούνται να γνωρίζουν
- τι προστασία έχουν όταν το κάνουν

Όταν τα παραπάνω δεν εξηγούνται με σαφήνεια, η διαφάνεια μεταφράζεται σε αβεβαιότητα ή καχυποψία.

10.4 Εξωτερική επικοινωνία & λογοδοσία

Τόσο για λόγους συμμόρφωσης με την συγκεκριμένη αλλά και με άλλες ευρωπαϊκές Οδηγίες, όσο και για λόγους λογοδοσίας, διαφάνειας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να αποδεικνύουν και να αναδεικνύουν και δημόσια τη δέσμευσή τους για την ισότητα. Παρακάτω προτείνονται ορισμένες πρακτικές εξωτερικής επικοινωνίας που μπορεί να είναι χρήσιμες σε επιχειρήσεις κάθε μεγέθους που έχουν κάνει τα πρώτα βήματα δέσμευσης για τη μισθολογική διαφάνεια και αναζητούν τους κατάλληλους τρόπους να τα επικοινωνήσουν και στο ευρύτερο οικοσύστημά τους.

α. Συμπερίληψη δεικτών ίσης αμοιβής σε ESG αναφορές: πλέον επενδυτές/ριες και άλλα εμπλεκόμενα μέρη απαιτούν ή έστω εκτιμούν τέτοιου τύπου δείκτες, ιδιαίτερα από εταιρείες μεγαλύτερου μεγέθους. Οι δείκτες αυτοί μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Στοιχεία για το μισθολογικό χάσμα
- Κατανομή φύλων ανά ιεραρχική βαθμίδα
- Πορεία υλοποίησης σχεδίων δράσης για την ίση αμοιβή
- Μεθοδολογία αποτίμησης αξίας θέσεων

β. Εξωτερικές δεσμεύσεις & δημόσια διαφάνεια: η εταιρεία μπορεί να προβεί σε δημοσίευση πολιτικής, επίσημη δέσμευση της διοίκησης για τη μισθολογική διαφάνεια, συμμετοχή σε συνέδρια και άλλες πρωτοβουλίες ισότητας. Η εξωτερική δέσμευση αυξάνει την έκθεσή της σε ευρύτερο κοινό, αλλά ενισχύει το επίπεδο λογοδοσίας της και την εργοδοτική της εικόνα.

γ. Συνεπή μηνύματα προς πελάτες/ισσες, συνεργάτες/ιδες, υποψηφίους/ες: η εξωτερική επικοινωνία προς όλα τα εμπλεκόμενα μέρη πρέπει να παρουσιάζει την ίση αμοιβή ως στοιχείο της εταιρικής και εργοδοτικής ταυτότητας. Αν, όμως, η εταιρεία ενισχύει προς τα έξω μια κουλτούρα ισότητας, αλλά εσωτερικά συντηρεί την αδιαφάνεια, η δυσπιστία θα μεγαλώσει.

Συχνή παγίδα

Η επιχείρηση επικοινωνεί τη μισθολογική διαφάνεια ως «τεχνική συμμόρφωση» ή ως επιτυχία της διοίκησης. Όταν όμως δεν αναγνωρίζεται ότι πρόκειται για μια διαδικασία με εντάσεις, αναπροσαρμογές και χρήσιμα μαθήματα, η επικοινωνία χάνει την αξιοπιστία της και αποδυναμώνει την εμπιστοσύνη που προσπαθεί να χτίσει.

10.5 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα

Η μισθολογική διαφάνεια δεν εφαρμόζεται μόνο με πολιτικές και διαδικασίες, αλλά και με τον τρόπο που αυτές επικοινωνούνται. Η εσωτερική επικοινωνία παίζει καθοριστικό ρόλο στο αν η εφαρμογή της Οδηγίας θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη ή θα δημιουργήσει αβεβαιότητα, άγχος και αντίσταση.

Παράδειγμα 1 – Όταν η ασάφεια δημιουργεί κρίση

Μια επιχείρηση ανακοινώνει εσωτερικά ότι «προχωρά σε αλλαγές στις μισθολογικές της διαδικασίες, στο πλαίσιο συμμόρφωσης με την ευρωπαϊκή Οδηγία για τη μισθολογική διαφάνεια». Η ανακοίνωση δεν συνοδεύεται από:

- εξήγηση των στόχων της αλλαγής
- σαφή περιγραφή του τι αλλάζει και τι όχι
- αναφορά στο πώς προστατεύονται τα εργαζόμενα άτομα
- χρονοδιάγραμμα ή επόμενα βήματα

Στο κενό αυτό, οι εργαζόμενοι/ες αρχίζουν να ερμηνεύουν την ανακοίνωση με βάση τον φόβο και την εμπειρία τους:

«Μήπως γίνουν περικοπές;»

«Μήπως κάποιοι χάσουν προνόμια;»

«Μήπως χρειάζεται καχυποψία;»

Η διοίκηση αναγκάζεται εκ των υστέρων να επανέλθει με διευκρινίσεις, αφιερώνοντας περισσότερο χρόνο και ενέργεια από ό,τι θα απαιτούσε μια αρχικά σαφής και δομημένη επικοινωνία.

Τι δείχνει το παράδειγμα:

- Η έλλειψη πληροφόρησης δεν είναι ουδέτερη.
- Η γενική επίκληση της νομοθεσίας δεν αρκεί.
- Η ασάφεια ενισχύει την ανασφάλεια και τη φημολογία.

Παράδειγμα 2 – Όταν η επικοινωνία χτίζει εμπιστοσύνη

Μια συμβουλευτική εταιρεία, πριν εφαρμόσει νέες διαδικασίες μισθολογικής διαφάνειας, επιλέγει να προηγηθεί μια στοχευμένη εσωτερική επικοινωνία. Η διοίκηση αποστέλλει ένα σύντομο αλλά σαφές ενημερωτικό σημείωμα, στο οποίο εξηγεί:

- γιατί υιοθετεί τη μισθολογική διαφάνεια (δικαιοσύνη, εμπιστοσύνη, συμμόρφωση)
- ποιες διαδικασίες αλλάζουν και ποιες παραμένουν ίδιες
- πώς διασφαλίζεται η προστασία προσωπικών δεδομένων
- ποια δικαιώματα έχουν τα εργαζόμενα άτομα
- ποιοι είναι οι δίαυλοι επικοινωνίας για ερωτήσεις ή ανησυχίες

Παράλληλα, οι μάντζερ λαμβάνουν βασικές οδηγίες για το πώς να απαντούν σε ερωτήσεις και πότε να παραπέμπουν στο αρμόδιο τμήμα.

Το αποτέλεσμα είναι:

- μείωση της αβεβαιότητας
- αυξημένη εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση
- μεγαλύτερη αποδοχή των αλλαγών
- ουσιαστικός διάλογος αντί για άτυπες αντιδράσεις

Τι αναδεικνύει το παράδειγμα:

- Η διαφάνεια είναι και ζήτημα γλώσσας.
- Η προετοιμασία των μάντζερ είναι κρίσιμη.
- Η έγκαιρη επικοινωνία λειτουργεί προληπτικά.

Ερωτήσεις αναστοχασμού

- Ποια μηνύματα της επιχείρησης γύρω από την ίση αμοιβή θα μπορούσαν να παρερμηνευτούν από τα εργαζόμενα άτομα;
- Ποια λέξη ή φράση χρησιμοποιείτε συχνά στην εσωτερική επικοινωνία που θα μπορούσε να γίνει πιο σαφής ή συμπεριληπτική;
- Γνωρίζουν οι μάντζερ ποια θέματα μπορούν να συζητήσουν και ποια πρέπει να παραπέμπουν;
- Πόσο ορατές είναι στην πράξη οι διαδικασίες μισθολογικής διαφάνειας για το προσωπικό;
- Πώς μπορεί η εξωτερική επικοινωνία (π.χ. ιστοσελίδα, αγγελίες, ESG αναφορές) να ενισχύσει την αξιοπιστία της εσωτερικής σας πρακτικής;

➔ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

Οργανωσιακή κουλτούρα & συμπεριληπτική διοίκηση

Σκοπός ενότητας

Να πλαισιώσει τη μισθολογική διαφάνεια ως μακροπρόθεσμη οργανωσιακή αλλαγή και στοιχείο κουλτούρας.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να αντιλαμβάνονται τη μισθολογική διαφάνεια ως συνεχή διαδικασία
- να συνδέουν πολιτικές, πρακτικές και κουλτούρα
- να κατανοούν τις προϋποθέσεις βιώσιμης ενσωμάτωσης της ίσης αμοιβής

Η επιτυχής εφαρμογή της Οδηγίας για τη μισθολογική διαφάνεια προϋποθέτει κάτι βαθύτερο και πιο σύνθετο από την απλή συμμόρφωση μιας εταιρείας με διαδικασίες και κανονισμούς. Προϋποθέτει ότι η επιχείρηση θα μπορέσει να μεταβεί από μια κουλτούρα άτυπων πρακτικών, βιαστικών συμπερασμάτων, συνηθειών που έχουν εδραιωθεί από παλαιότερες εποχές και στερεοτύπων σε μια κουλτούρα που στηρίζεται στη δικαιοσύνη, τη διαφάνεια και τον τεκμηριωμένο τρόπο λήψης αποφάσεων. Χωρίς αυτή την αλλαγή, οποιοδήποτε νέο εργαλείο — είτε αφορά την αξιολόγηση θέσεων και εργαζομένων, είτε το reporting γύρω από τις αμοιβές, είτε τις πολιτικές προσλήψεων — θα ενσωματώσει, όχι σκόπιμα αλλά αναπόφευκτα, τις παθογένειες που δημιούργησαν στο παρελθόν την άνιση μισθολογική μεταχείριση.

11.1 Οργανωσιακή κουλτούρα και μισθολογική διαφάνεια

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο τρόπος με τον οποίο «γίνονται τα πράγματα» μέσα σε μια εταιρεία ή οργανισμό — όχι όπως είναι γραμμένα σε ένα έγγραφο πολιτικής αλλά όπως εφαρμόζονται στην πράξη από τα άτομα που αναλαμβάνουν. Είναι το άθροισμα των συμπεριφορών, των προσδοκιών, των κανόνων, των αντιλήψεων και των άτυπων πρακτικών που ισχύουν στην επιχείρηση. Όταν η κουλτούρα είναι ασαφής, αντιφατική ή άνιση, τότε η μισθολογική αδιαφάνεια αναπαράγεται εύκολα και, συχνά, χωρίς αυτό να γίνεται καν αντιληπτό. Μια κουλτούρα που ενισχύει την ισότητα αμοιβών χαρακτηρίζεται από:

α. Σταθερές και αντικειμενικές διαδικασίες. Αν κάθε μάνατζερ εφαρμόζει δικά του/της κριτήρια σε αξιολογήσεις, αυξήσεις ή προαγωγές, τότε η αυθαιρεσία στα αποτελέσματα της εξέλιξης και της ανταμοιβής των εργαζομένων είναι αναπόφευκτη. Αντίθετα, όταν υπάρχει σαφής μεθοδολογία — π.χ. προαποφασισμένα και αντικειμενικά κριτήρια, συγκεκριμένος τρόπος τεκμηρίωσης των αποφάσεων, κοινοποίηση των βασικών αρχών της διαδικασίας στα εργαζόμενα άτομα, τότε οι πιθανότητες μεροληψίας μειώνονται σημαντικά.

β. Σαφή επικοινωνία προς όλους και όλες. Τα εργαζόμενα άτομα χρειάζεται να γνωρίζουν:

- ✓ πώς καθορίζονται οι απολαβές τους
- ✓ τι απαιτείται από εκείνα στη συγκεκριμένη θέση και για την περαιτέρω εξέλιξή τους
- ✓ τι αποτελεί «καλή επίδοση» στον ρόλο τους
- ✓ ποια είναι τα βήματα εξέλιξης στη διαδρομή που έχουν επιλέξει να ακολουθήσουν

Σημείο αναστοχασμού

Πώς αντιμετωπίζονται στον οργανισμό μας οι ερωτήσεις για αμοιβές, εξέλιξη και δικαιοσύνη; Ως ένδειξη ενδιαφέροντος και εμπλοκής ή ως απειλή για την «ομαλή λειτουργία»; Η κουλτούρα δεν αποτυπώνεται στις πολιτικές, αλλά στον τρόπο που αντιδρούμε όταν τίθενται δύσκολα ερωτήματα.

γ. Συνέπεια στη λήψη αποφάσεων. Η συνέπεια κρίνεται από το κατά πόσο η διοίκηση εφαρμόζει τους κανόνες που η ίδια θέτει. Αν μια επιχείρηση μιλά για ισότητα, αλλά στο εσωτερικό της οι γυναίκες ή άτομα με άλλα χαρακτηριστικά ταυτότητας (π.χ. μεταναστευτικό υπόβαθρο) προάγονται σπανιότερα ή η γονεϊκότητα «τιμωρείται» σε ό,τι αφορά την εξέλιξη των ατόμων, τότε η κουλτούρα της μεταφέρει το αντίθετο μήνυμα.

δ. Αξιολόγηση δεξιοτήτων που συχνά υποτιμώνται. Σε πολλούς κλάδους, δεξιότητες όπως η συναισθηματική ευφυΐα, η επικοινωνία, η αποτελεσματική εξυπηρέτηση ή οργάνωση θεωρούνται δευτερεύουσες, γι' αυτό και οι ρόλοι που απαιτούν κυρίως αυτές υποτιμώνται ως προς τις απολαβές τους. Η Οδηγία 2023/970 επιβάλλει οι οριζόντιες δεξιότητες να αποτιμώνται ισότιμα και αυτό αποτελεί σημαντικό στοιχείο κουλτούρας.

ε. Ασφαλές περιβάλλον για ερωτήσεις & αναφορές. Η μισθολογική διαφάνεια μπορεί να προκαλέσει αβεβαιότητα ή φόβο, ειδικά σε κουλτούρες όπου μέχρι πρότινος η κοινοποίηση των απολαβών θεωρούνταν ταμπού. Στόχος, όμως, της νέας Οδηγίας είναι να καλλιεργηθεί το είδος της εμπιστοσύνης που επιτρέπει σε οποιοδήποτε εργαζόμενο άτομο, ανεξάρτητα από τη θέση, την ταυτότητα ή την εμπειρία του, να μπορεί να ζητήσει πληροφορίες σχετικές με τον μισθό του χωρίς να υποστεί αρνητικές συνέπειες λόγω αυτού.

Τι συμβαίνει συχνά στην πράξη

Ακόμη και όταν υπάρχουν σαφείς πολιτικές μισθολογικής διαφάνειας, η κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να τις αποδυναμώνει:

- μέσα από άτυπα μηνύματα αποθάρρυνσης
- μέσα από σιωπηρές κυρώσεις
- μέσα από την αντίληψη ότι όποιος/α ρωτάει, δημιουργεί πρόβλημα

Σε τέτοια περιβάλλοντα, η διαφάνεια υπάρχει στα έγγραφα αλλά όχι στην εμπειρία των εργαζομένων.

11.2 Συμπεριληπτική ηγεσία και λήψη αποφάσεων ευαίσθητη ως προς το φύλο

Η ηγεσία είναι ο καθοριστικός παράγοντας που μετατρέπει την κουλτούρα από θεωρία σε πράξη. Μια μικρή ομάδα στελεχών μπορεί να ακυρώσει όλη την προσπάθεια για διαφάνεια αν λειτουργεί χωρίς συνείδηση των έμφυλων επιπτώσεων που έχουν οι αποφάσεις της. Η συμπεριληπτική ηγεσία βασίζεται σε:

α. Ποικιλομορφία στο επίπεδο λήψης αποφάσεων. Όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται από ομοιογενείς ομάδες, αναπαράγονται τα ίδια πρότυπα: προαγωγές με βάση το ποιο άτομο μοιάζει με το προηγούμενο, επιλογές προσωπικού με βάση το ποιος/α φαίνεται να ταιριάζει στην ομάδα, υποτίμηση των δεξιοτήτων που δεν αναγνωρίζονται με βάση τα υπάρχοντα πρότυπα. Η συμμετοχή περισσότερων γυναικών και άλλων υποεκπροσωπούμενων ατόμων σε θέσεις λήψης αποφάσεων συχνά αλλάζει το περιεχόμενο των αποφάσεων αυτών.

β. Δομημένες διαδικασίες που περιορίζουν την αυθαιρεσία. Η Οδηγία απαιτεί από τους/τις εργοδότες/ριες να ορίζουν κριτήρια λήψης αποφάσεων — βασικός μηχανισμός πρόληψης της μεροληψίας. Για παράδειγμα: συνεπή κριτήρια αξιολόγησης για όλες/ους και τεκμηρίωση των αποφάσεων προαγωγής με αναφορά στα δεδομένα που οδήγησαν στην απόφαση.

γ. Λήψη αποφάσεων με βάση δεδομένα, όχι υποθέσεις.

«Δεν είναι έτοιμη για τόσο υπεύθυνη θέση, γιατί πρόσφατα έγινε μπτέρα.»

«Είναι υπερβολικά ήπια, δεν θα μπορέσει να επιβληθεί.»

«Οι άνδρες είναι πιο κατάλληλοι για τεχνικούς ρόλους.»

Αυτές οι υποθέσεις ακούγονται συχνά, όμως σε πολλές περιπτώσεις είναι λανθασμένες και κοστίζουν σε ισότητα και σε παραγωγικότητα. Μια ηγεσία που λειτουργεί συμπεριληπτικά δεν προεξοφλεί. Πρώτα, αξιολογεί, στηρίζεται στα δεδομένα και στα αποτελέσματα.

δ. Εσωτερική λογοδοσία. Η διαφάνεια απαιτεί η ηγεσία να καταγράφει τι αποφασίζει και γιατί. Η πρακτική αυτή μειώνει τον κίνδυνο ασυνείδητης μεροληψίας, επιτρέπει τον έλεγχο και τη βελτίωση διαδικασιών, ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Η συμπεριληπτική ηγεσία δεν επιτυγχάνεται μέσα από ένα σεμινάριο. Είναι μια συστηματική αλλαγή νοοτροπίας, διαδικασιών και κριτηρίων.

11.3 Αντιμετώπιση στερεοτύπων και προκαταλήψεων στη διοίκηση

Τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις είναι από τους πιο επίμονους παράγοντες που δημιουργούν ανισότητες στις αμοιβές. Δεν έχουν αυτό το αποτέλεσμα επειδή κάποιος/α «θέλει» να αδικήσει, αλλά επειδή συχνά βασιζόμαστε σε νοητικές «συντομεύσεις» και γενικεύσεις που μας φαίνονται λογικές. Ενδεικτικά παραδείγματα στερεοτύπων που επηρεάζουν τις απολαβές:

α. Στερεότυπα για τις ικανότητες ανδρών και γυναικών: Οι γυναίκες θεωρούνται συχνά οργανωτικές, επικοινωνιακές, υποστηρικτικές και συνεργατικές. Οι άνδρες θεωρούνται πιο δυναμικοί, καταληπτότεροι για ηγεσία, πιο αποφασιστικοί. Αυτά τα στερεότυπα οδηγούν στο να επιλέγονται άνδρες για ρόλους υψηλής ευθύνης, άρα και υψηλότερων αμοιβών.

β. Προκατάληψη στις αξιολογήσεις: Οι γυναίκες λαμβάνουν συχνότερα αξιολογήσεις που επικεντρώνονται στη συμπεριφορά ενώ οι άνδρες στην επίδοση και τις μελλοντικές προοπτικές. Αυτό σημαίνει ότι οι άνδρες εμφανίζονται ως δυνητικοί ηγέτες ακόμη κι όταν οι πραγματικές επιδόσεις τους είναι παρόμοιες με εκείνες των γυναικών.

γ. Υποτίμηση δεξιοτήτων που συνδέονται με «γυναικείους» ρόλους: Δεξιότητες όπως η διαχείριση απαιτητικών πελατών, η συναισθηματική υποστήριξη μελών της ομάδας, η εποπτεία καθημερινών λειτουργιών και οι εργασίες φροντίδας, συχνά δεν αποτιμώνται ως υψηλής αξίας, παρότι είναι κρίσιμες για οποιαδήποτε επιχείρηση.

δ. Προαγωγές βασισμένες στην εδραιωμένη εικόνα των ηγε(ιδ)ών: Αν μια ομάδα ανώτατων στελεχών αποτελείται μόνο από άνδρες, τότε η νοερή εικόνα του επόμενου ηγέτη θα είναι, κατά πάσα πιθανότητα, επίσης ανδρική. Αυτό δεν αλλάζει χωρίς συνειδητή, συστηματική παρέμβαση. Όσο πιο απλοί και εφαρμόσιμοι είναι οι μηχανισμοί παρέμβασης, τόσο μεγαλύτερη πιθανότητα έχουν να εφαρμοστούν και να πετύχουν τον στόχο τους.

Και ποιοι μηχανισμοί αντιμετώπισης της προκατάληψης αποδίδουν;

- Τυποποίηση διαδικασιών αξιολόγησης.
- Εστίαση στα αποτελέσματα της εργασίας και όχι στις συμπεριφορικές ερμηνείες.
- Καταγραφή και αναγνώριση δεξιοτήτων που παραδοσιακά δεν αποτιμώνταν.
- Εκπαίδευση μάνατζερ με πρακτικές ασκήσεις με βάση την καθημερινότητά τους.
- Τεκμηρίωση σε κάθε κρίσιμη απόφαση που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό.

11.4 Συμπεριληπτικές εσωτερικές πολιτικές και πρακτικές

Οι πολιτικές δεν έχουν αξία αν δεν μεταφράζονται σε καθημερινή πρακτική. Αυτό σημαίνει:

α. Τυποποιημένες περιγραφές θέσεων: Περιγραφές βασισμένες σε δεξιότητες, καθημερινά καθήκοντα και πραγματικές ανάγκες, όχι στο άτομο που σήμερα κατέχει τη θέση. Είναι κρίσιμο να αποφεύγονται οι υπερβολικές απαιτήσεις σε τυπικά προσόντα, οι έμφυλες διατυπώσεις («δυναμικός», «επιθετικός»), ο συνδυασμός καθηκόντων που δεν σχετίζονται μεταξύ τους (σύνηθες σε γυναικοκρατούμενες θέσεις).

β. Σαφή και προσβάσιμα κριτήρια εξέλιξης: Διαφάνεια σημαίνει να γνωρίζει κάθε εργαζόμενο άτομο τι χρειάζεται για να επιτύχει μια προαγωγή: ποιες δεξιότητες, ποια projects, ποια επίπεδα απόδοσης, ποια κριτήρια χρειάζεται να επιδείξει για να τα καταφέρει. Όταν οι κανόνες είναι κρυφοί, υποκειμενικοί ή διαρκώς μεταβαλλόμενοι, τότε η ανισότητα είναι αναπόφευκτη.

γ. Διαφανής και συνεπής διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης: Η επιχείρηση οφείλει να αποφασίσει τι σημαίνει «καλή απόδοση» ανά ρόλο, πώς μετρείται, πώς τεκμηριώνεται, πώς συγκρίνεται μεταξύ εργαζομένων. Χωρίς τυποποίηση, οι αξιολογήσεις αντικατοπτρίζουν προσωπικές συμπάθειες, διαθέσεις, στερεότυπα.

δ. Δίκαιη κατανομή ευκαιριών ανάπτυξης: Ο λόγος για τον οποίο χρειάζεται συνειδητή ανακατανομή σημαντικών έργων είναι ότι οι προαγωγές δεν προκύπτουν μόνο από το πέρασμα του χρόνου, είναι το αποτέλεσμα εμπειριών και έργων. Σε πολλές επιχειρήσεις, οι γυναίκες αναλαμβάνουν συχνότερα «λειτουργικές» και λιγότερο συχνά «στρατηγικές» εργασίες, με αποτέλεσμα ο δρόμος που θα της οδηγούσε σε υψηλότερες θέσεις να στενεύει.

ε. Μηδενική ανοχή σε άτυπες πρακτικές: Παραδείγματα άτυπων πρακτικών που δημιουργούν ανισότητες περιλαμβάνουν αυθαίρετες αυξήσεις, αλλαγή ρόλου χωρίς περιγραφή θέσης, ανάθεση έργων χωρίς καταγραφή, προαγωγές χωρίς δημοσιοποιημένα κριτήρια. Όλες αυτές οδηγούν σε ανεξέλεγκτες διαφορές αμοιβών.

11.5 Ερωτήσεις αναστοχασμού & παραδείγματα

Η μισθολογική διαφάνεια δεν είναι μόνο ζήτημα διαδικασιών, αλλά καθημερινής πρακτικής και στάσης. Η κουλτούρα ενός οργανισμού καθορίζει αν οι πολιτικές θα λειτουργήσουν ως εργαλεία ενδυνάμωσης ή θα παραμείνουν τυπικές προβλέψεις χωρίς ουσιαστικό αντίκτυπο.

Παράδειγμα 1 — «Εδώ δεν έχουμε πρόβλημα»

Η διοίκηση μιας μεσαίας επιχείρησης δηλώνει ότι «στην εταιρεία μας όλοι αμείβονται δίκαια» και ότι «δεν χρειάζεται να ανοίξουμε τέτοιες συζητήσεις γιατί θα δημιουργήσουν εντάσεις». Παρότι δεν υπάρχουν καταγεγραμμένες καταγγελίες, οι εργαζόμενοι/ες αποφεύγουν να ζητούν πληροφορίες για αμοιβές ή προαγωγές. Στις εσωτερικές συζητήσεις, όποιος/α θέτει ερωτήματα για δικαιοσύνη ή διαφάνεια αντιμετωπίζεται ως «γκρινιάρης/α» ή «δύσκολος/η».

Με την εφαρμογή της Οδηγίας, η επιχείρηση καλείται να δώσει απαντήσεις σε αιτήματα πληροφόρησης. Η απουσία κουλτούρας διαλόγου οδηγεί σε αμηχανία, αμυντική στάση της διοίκησης και εσωτερική δυσπιστία.

Τι αναδεικνύει το παράδειγμα:

- Η απουσία προβλημάτων δεν ισοδυναμεί με απουσία ανισοτήτων.
- Η κουλτούρα σιωπής λειτουργεί αποτρεπτικά για τη διαφάνεια.
- Η έλλειψη προετοιμασίας της ηγεσίας αυξάνει τον οργανωσιακό κίνδυνο.

Παράδειγμα 2 – Η διαφάνεια ως συλλογική δέσμευση

Σε οργανισμό λιανεμπορίου, η διοίκηση αποφασίζει να προσεγγίσει τη μισθολογική διαφάνεια ως στοιχείο οργανωσιακής κουλτούρας και όχι μόνο συμμόρφωσης. Πριν εφαρμοστούν αλλαγές, πραγματοποιούνται ενημερωτικές συναντήσεις με τα στελέχη και τα εργαζόμενα άτομα, όπου εξηγείται:

- τι σημαίνει ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας
- ποια δεδομένα θα συλλέγονται και γιατί
- πώς προστατεύονται τα άτομα που ζητούν πληροφορίες

Οι μάνατζερ εκπαιδεύονται στο πώς να απαντούν σε ερωτήσεις χωρίς αμυντικότητα και πώς να παραπέμπουν σε διαδικασίες όταν δεν έχουν οι ίδιοι/ες την απάντηση. Σταδιακά, οι συζητήσεις για αμοιβές παύουν να θεωρούνται «απειλή» και αντιμετωπίζονται ως μέρος της κανονικής λειτουργίας του οργανισμού.

Τι αναδεικνύει το παράδειγμα:

- Η κουλτούρα διαφάνειας δεν προκύπτει αυτόματα από τις πολιτικές.
- Η συνέπεια λόγων και πράξεων ενισχύει την εμπιστοσύνη.
- Η μισθολογική δικαιοσύνη συνδέεται άμεσα με την ψυχολογική ασφάλεια.

Ερωτήσεις αναστοχασμού

- Πώς αντιδρά η διοίκηση του δικού σας οργανισμού όταν τίθενται ερωτήματα για αμοιβές ή ανισότητες;
- Ποια μηνύματα (ρητά ή άρρητα) στέλνει ο οργανισμός σε άτομα που ζητούν εξηγήσεις;
- Υπάρχει κοινή κατανόηση για το τι σημαίνει «δίκαιη αμοιβή» στην εταιρεία;
- Πόσο ασφαλείς νιώθουν οι εργαζόμενοι/ες να εκφράσουν προβληματισμούς χωρίς φόβο;
- Ποιες συμπεριφορές της ηγεσίας ενισχύουν –και ποιες υπονομεύουν– τη μισθολογική διαφάνεια;

Η εργαλειοθήκη των ΜμΕ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συχνά δεν έχουν την πολυτέλεια πολύπλοκων συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό όμως δεν τις εμποδίζει να υιοθετήσουν αποτελεσματικές πρακτικές ισότητας.

1. Χρησιμοποιήστε μια απλή, ενιαία φόρμα αξιολόγησης για όλα τα άτομα. Η λίστα χρειάζεται να περιλαμβάνει τις εξής ενότητες για να περιορίσει τις προκαταλήψεις και πιθανές αυθαιρεσίες.
 - αποτελέσματα
 - δεξιότητες
 - συνεισφορά
 - ανάγκες ανάπτυξης
2. Ορίστε ξεκάθαρες προσδοκίες από τον πρώτο μήνα κάθε ατόμου στην επιχείρηση. Για κάθε ρόλο, διατυπώστε:
 - Έως 5 βασικές αρμοδιότητες
 - Έως 3 προσδοκώμενες δεξιότητες
 - Τα κριτήρια επιτυχίας του ρόλου

Αυτό μειώνει δραστικά τις παρερμηνείες και τα «διπλά σταθμά».

3. Μοιράστε τις ευκαιρίες ανάπτυξης με δίκαιο τρόπο:

Στις μικρές ομάδες, 1–2 κρίσιμα έργα μπορούν να καθορίσουν την εξέλιξη ενός ατόμου.

Κάντε σε ετήσια βάση μια καταγραφή του:

Ποιο άτομο πήρε ποιες ευκαιρίες

Ποιο πήρε ανέλαβε έργα υψηλής ορατότητας

Ποιο είχε πρόσβαση σε εκπαίδευση

Αν η κατανομή δεν είναι ισορροπημένη, διορθώστε την άμεσα.

➡ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 Πηγές & παρατρήματα

Για μεγαλύτερη εμβάθυνση τόσο στα θέματα της ισότητας των αμοιβών όσο και στην ευρύτερη οργανωσιακή αλλαγή κουλτούρας, προς την κατεύθυνση της έμφυλης ισότητας, μπορείτε να ανατρέξετε στις παρακάτω πηγές και εργαλεία.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Οδηγία (ΕΕ) 2023/970 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 10ης Μαΐου 2023

για την ενίσχυση της εφαρμογής της αρχής της ισότητας της αμοιβής μεταξύ ανδρών και γυναικών για όμοια εργασία ή για εργασία της αυτής αξίας, μέσω της μισθολογικής διαφάνειας και μηχανισμών επιβολής

Equal pay: an introductory guide / Martin Oelz, Shauna Olney, Manuela Tomei; International Labour Office, International Labour Standards Department, Conditions of Work and Equality Department - Geneva: ILO, 2013

Gender Mainstreaming Toolkit / European Institute for Gender Equality, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016

Women in the Workplace / McKinsey & Lean In, 2015-2025

Gender Differences in Accepting and Receiving Requests for Tasks with Low Promotability. Babcock et al., American Economic Review 2017, 107(3): 714–747

Templates

Για περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να απευθυνθείτε στους εταίρους του έργου:

Γενική Γραμματεία Ισότητας & Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων

Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (ΚΕΘΙ)

WHEN Equity Empowerment Change

Σύνδεσμος Επιχειρηματιών Γυναικών Ελλάδος