



**Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (Δ.Π.Μ.Σ.) στη  
Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΒΑ)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η επίδραση της ισότητας των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο στην  
κερδοφορία των επιχειρήσεων**

της

**ΚΑΡΑΜΠΕΛΑ ΑΘΑΝΑΣΙΑΣ**

Του ΗΛΙΑ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΒΑ)

Επιβλέπων καθηγητής: Ιωάννης Ταμπακούδης

## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (Δ.Π.Μ.Σ.) στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Master in Business Administration, MBA).

Θα ήθελε να ευχαριστήσω θερμά των επιβλέποντα επίκουρο καθηγητή κ. Ιωάννη Ταμπακούδη για την επίβλεψη και την καθοδήγηση του σε όλη την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Τέλος ευχαριστώ πολύ την οικογένεια μου για την υπομονή και την συμπαράσταση που μου έδειξαν σε όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

## Περίληψη

Το θέμα της ισότητας ή ποικιλομορφίας των φύλων και η εκπροσώπηση τους στα διοικητικά συμβούλια φαίνεται να απασχολεί την επιστημονική κοινότητα τα τελευταία χρόνια. Το διοικητικό συμβούλιο αποτελεί την τελευταία βαθμίδα σε μια εταιρεία και αποτελεί τον σημαντικότερο μηχανισμό της εταιρείας, καθώς αναλαμβάνει την ευθύνη για την ηγεσία και διοίκηση μια εταιρείας. Το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την προστασία των συμφερόντων των μετόχων της εταιρείας και ο μηχανισμός που ελέγχει εσωτερικά την εταιρική διακυβέρνηση της εκάστοτε εταιρείας. Μέσα στο πλαίσιο της ποικιλομορφίας των φύλων σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει κατά πόσο η ποικιλομορφία αυτή μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Σε όλη την Ευρώπη, πολλές χώρες έχουν επιβάλει υποχρεωτικά μέτρα και ποσοστώσεις που αφορούν την παρουσία των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια (ΔΣ). Τα μέτρα αυτά έχουν ως στόχο την αύξηση της ποικιλομορφίας των διοικητικών συμβουλίων έχοντας ως βασικό επιχείρημα ότι οι επιβαλλόμενες ποσοστώσεις μπορούν να συμβάλουν στην κερδοφορία των επιχειρήσεων. Η μελέτη επικεντρώνεται και αναδεικνύει δεδομένα κυρίως από ευρωπαϊκές χώρες κάνοντας μικρότερες αναφορές σε παγκόσμιο επίπεδο. Τα αποτελέσματα της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι μικτά και χρήζουν επιπλέον διερεύνηση και μελέτη.

**Λέξεις-κλειδιά:** Ποικιλομορφία των φύλων, διοικητικό συμβούλιο, κερδοφορία επιχειρήσεων, θεωρία της αντιπροσώπευσης

## **Abstract**

The issue of gender equality or gender diversity and their representation on boards of directors seems to have been of concern to the scientific community in recent years. The board of directors is the last tier in a company and is the most important mechanism of the company, as it assumes responsibility for the leadership and management of a company. The board of directors is responsible for protecting the interests of the company's shareholders and is the mechanism that internally controls the corporate governance of a given company. Within the context of gender diversity, the purpose of this paper is to investigate whether this diversity can affect the profitability of firms. Across Europe, many countries have imposed mandatory measures and quotas regarding the presence of women on boards of directors. These measures aim to increase board diversity, the main argument being that the imposed quotas can contribute to the profitability of firms. The study focuses on and highlights data mainly from European countries, making smaller references to the global level. The results of this literature review are mixed and need further investigation and study.

**Keywords:** Gender diversity, board of directors, firm profitability, representation theory

## **Περιεχόμενα**

<b>Εισαγωγή.....</b>	<b>1</b>
<b>Κεφάλαιο 1: Εξέλιξη της ισότητας των φύλων.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Ορισμός της ισότητας .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Ευρωπαϊκή Ένωση.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Η Αρχή της Ισότητας των φύλων στην Ελλάδα.....</b>	<b>5</b>
<b>Κεφάλαιο 2 : Καταγραφή της παρούσας κατάστασης στην Ευρώπη.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Γυνακεία εκπροσώπηση και ανώτερες διοικητικές θέσεις.....</b>	<b>8</b>
<b>Κεφάλαιο 3: Νομοθετικές ρυθμίσεις.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Νομοθετικές ρυθμίσεις σε Ευρωπαϊκές χώρες.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης.....</b>	<b>12</b>
<b>Κεφάλαιο 4: Θεωρητικό υπόβαθρο για την συμμετοχή των γυναικών στο ΔΣ .....</b>	<b>13</b>
<b>4.1 Θεωρία της Αντιπροσώπευσης.....</b>	<b>15</b>
<b>4.2 Θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου .....</b>	<b>16</b>
<b>4.3 Θεωρία εξάρτησης πόρων.....</b>	<b>17</b>
<b>4.4 Θεωρία ενδιαφερόμενων μερών .....</b>	<b>18</b>
<b>4. 5 Το φαινόμενο της Γυάλινης Οροφής.....</b>	<b>18</b>
<b>4.6 Διαχείριση της πολυμορφίας στις επιχειρήσεις .....</b>	<b>20</b>
<b>Κεφάλαιο 5: Διερεύνηση βιβλιογραφίας σχετικά με την επίδραση της συμμετοχής των γυναικών στο ΔΣ στην κερδοφορία των επιχειρήσεων .....</b>	<b>20</b>
<b>5.1 Το παράδειγμα του Ηνωμένου Βασιλείου .....</b>	<b>23</b>
<b>5.2 Το παράδειγμα της Γαλλίας.....</b>	<b>24</b>
<b>5.3 Το παράδειγμα της Νιγηρίας.....</b>	<b>26</b>
<b>5.4 Το παράδειγμα της Κίνας .....</b>	<b>27</b>
<b>5. 5 Έρευνα σε ελληνικές επιχειρήσεις .....</b>	<b>27</b>
<b>Συμπεράσματα-Προτάσεις.....</b>	<b>30</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>34</b>

## Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της ισότητας των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο (ΔΣ) και πως αυτό σχετίζεται με την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα έμφαση δίνεται στην εκπροσώπηση των γυναικών στο Δ.Σ και τα αποτελέσματα που έχει αυτή η τοποθέτηση στην κερδοφορία των επιχειρήσεων. Εξετάζεται η πολυμορφία του ΔΣ υπό το πρίσμα της ίσης εκπροσώπησης των δύο φύλων σε θεωρητικό επίπεδο με βάση τη μελέτη δευτερογενών πηγών για να διαπιστωθεί ποια είναι η ισχύουσα νομοθεσία, τι εφαρμόζεται και ποια είναι τα αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις.

Το διοικητικό συμβούλιο είναι η ανώτερη βαθμίδα σε μια εταιρεία και αποτελεί τον σημαντικότερο μηχανισμό της εταιρείας, καθώς αναλαμβάνει την ευθύνη για την ηγεσία και διοίκηση μια εταιρείας. Βασικός στόχος του διοικητικού συμβουλίου (ΔΣ) είναι να διασφαλίσει ότι δεν υπονομεύονται τα συμφέροντα των μετόχων αλλά διασφαλίζεται το συμφέρον τους. Υπάρχουν διφορούμενες απόψεις ως προς το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου, την σύνθεση του αλλά και την ανεξαρτησία που πρέπει να διαθέτει για την απόδοση της εταιρείας.

Ο αριθμός των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια παρά το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» ωστόσο φαίνεται να υπό εκπροσωπούνται συγκριτικά με τους άνδρες. Για την αντιμετώπιση του παραπάνω φαινομένου, πολλές χώρες, ειδικά στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) εφάρμοσαν ειδική νομοθεσία που απαιτούν από τις μεγάλες εταιρείες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο να καλύψουν ένα συγκεκριμένο ποσοστό θέσεων από γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια.

Στην παρούσα εργασία εξετάζεται κατά πόσο η παρουσία των γυναικών μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία των επιχειρήσεων με ποιον τρόπο και αν τα μέτρα που επιβλήθηκαν από τις κυβερνήσεις ή την ΕΕ λειτούργησαν θετικά για τις επιχειρήσεις.

## Κεφάλαιο 1: Εξέλιξη της ισότητας των φύλων

### 1.1 Ορισμός της ισότητας

Με τον όρο ισότητα όπως ορίζεται από τον Γιαβρή (2009) «ορίζουμε το δικαίωμα της ίσης (χωρίς διακρίσεις) αντιμετώπισης των ανθρώπων-πολιτών από τα θεσμικά όργανα μιας πολιτείας». Μετά την λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου έχοντας ως βασικό του σκοπό οι θεσμικοί οργανισμοί να διαμορφώσουν την μεταπολεμική πραγματικότητα, επιλέγουν πολιτικές οι οποίες βασίζονται σε θεμελιώδεις αρχές και αξίες. Μια από τις πολιτικές αυτές όπως διαμορφώνεται στον Καταστατικό Χάρτη του ΟΗΕ, το 1945 είναι η απαγόρευση της διάκρισης των δύο φύλων. Πιο συγκεκριμένα στο άρθρο 8 του Καταστατικού ορίζεται «ότι δεν θα τίθεται κανένας περιορισμός στην δυνατότητα εκλογής αντρών και γυναικών, σε οποιαδήποτε θέση και με ίσους όρους, στα κύρια και επικουρικά όργανα του Οργανισμού (ΟΗΕ, 1945).

Στις 10 Δεκεμβρίου του 1948 η Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών λαμβάνοντας υπόψη τις συνέπειες του Β' Παγκοσμίου Πολέμου υιοθετεί την Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου η οποία θα αποτελεί κοινό ιδανικό στο οποίο θα πρέπει να κατατείνουν όλοι οι λαοί και τα έθνη. Συγκεκριμένα στο άρθρο 23.1 αναφέρεται ότι «κάθε άτομο έχει το δικαίωμα να εργάζεται και να επιλέγει το επάγγελμα του, να έχει κατάλληλες και ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας και να προστατεύεται από την ανεργία» (Αμνηστία, 1948).

Μερικά χρόνια αργότερα το 1966 στην Νέα Υόρκη υπογράφηκε από τα Ηνωμένα Έθνη το Διεθνές Σύμφωνο για τα οικονομικά, οικονομικά και μορφωτικά δικαιώματα όπου επανεξετάζεται το ζήτημα της ισότητας των φύλων ως προς την ίση μεταχείριση και ίσων ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών. «Κάθε πρόσωπο να απολαμβάνει δίκαιους και ευνοϊκούς όρους εργασίας οι οποίοι να εξασφαλίζουν ειδικότερα αμοιβή που παρέχει σε όλους τους εργαζόμενους, σαν ελάχιστο όριο: α) [...] ένα μισθό δίκαιο και αμοιβή ίση με την αξία της εργασίας χωρίς καμία διάκριση. Ειδικότερα οι γυναίκες πρέπει να έχουν την εγγύηση ότι οι προσφερόμενοι σε αυτές όροι εργασίας δεν είναι κατώτεροι από εκείνους που απολαμβάνουν οι άνδρες και να λαμβάνουν την ίδια όπως και αυτοί αμοιβή για την ίδια εργασία [...]» (άρθρο 7) (Ε.Ε, 1966).

Το 1979, το ζήτημα της ισότητας των φύλων οδηγεί τα Ηνωμένα Έθνη να υπογράψουν την Σύμβαση για την εξάλειψη όλων των μορφών διακρίσεως κατά των

γυναικών, η οποία σύμβαση ορίζει την διάκριση εναντίον των γυναικών ως «..οποιαδήποτε διαχωρισμό, αποκλεισμό ή περιορισμό ο οποίος έχει ως κριτήριο το φύλο και μειώνει την αναγνώριση, την συμμετοχή ή την εργασία των γυναικών ανεξαρτήτως της έγγαμης κατάστασης, πάνω σε μια βάση ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών, των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των θεμελιωδών ελευθεριών σε πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, πολιτισμικό ή οποιοδήποτε άλλο τομέα» (Maduro et al., 2010).

Όλες οι παραπάνω διακηρύξεις διεθνών οργανισμών και οι πολιτικές αποφάσεις μεταξύ των κρατών αποτελούν σημάδι εξέλιξης και προόδου, όσον αφορά τις πολιτικό-κοινωνικές και οικονομικές ισότητες ανάμεσα στα δύο φύλα. Ωστόσο, το πρόβλημα που φαίνεται να προκύπτει είναι ότι δεν υπάρχει δέσμευση από τα κράτη και παρουσιάζεται δυσκολία στην πρακτική εφαρμογή τους . Η ερμηνεία που θα μπορούσε να δοθεί σε όλα αυτά είναι ότι σε όλες αυτές οι συμφωνίες δεν έχουν καταναγκαστικό χαρακτήρα, όπως έχουν οι κρατικοί νόμοι και τα ψηφίσματα και η εφαρμογή τους βρίσκεται στην ευγενή πρόθεση των κρατών για να εφαρμοστούν.

## **1.2 Ευρωπαϊκή Ένωση**

Με την ίδρυση της η ΕΕ ορίζει ως βασικό μέλημα της την ισότητα των δύο φύλων και τις ίσες ευκαιρίες εργασίας. Ιδρύεται το 1957 με την συνθήκη της Ρώμης (άρθρο 119 της Συνθήκης ΕΟΚ), με την οποία γίνεται ξεκάθαρο πως βασικός στόχος της ένωσης είναι η ισότητα και σε επίπεδο αρχών αλλά και σε επίπεδο πολιτικής και κοινωνικής πραγματικότητας (Maduro et al., 2010).

Στην Χάρτα των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπου περιλαμβάνονται τα ιδανικά που υποστηρίζει η ΕΕ, αναπόσπαστο κομμάτι της αποτελεί η προώθηση της ισότητας. Συγκεκριμένα όπως αναγράφεται στο άρθρο 21 απαγορεύεται κάθε είδους διάκριση συμπεριλαμβανομένου και του φύλου ενώ στο άρθρο 23 θεσπίζεται η ισότητα των φύλων «σε όλους τους τομείς, όπως στην απασχόληση, την εργασία και τις αποδοχές».

Λίγα χρόνια μετά την ίδρυση της ΕΕ υπογράφεται η Συνθήκη του Άμστερνταμ το 1999 με την τροποποιούνται ορισμένες διατάξεις της Συνθήκης για την Ευρωπαϊκή Ένωση. Μέσα σε αυτές τις τροποποιήσεις ήταν και η ενίσχυση της ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών με την οποία όπως αναγράφει «επιδιώκει να εξαλειφθούν οι



ανισότητες και να προαχθεί η ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών» (Συνθήκη Άμστερνταμ). Η συγκεκριμένη Συνθήκη είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς υπογράφηκε στα τέλη της χιλιετίας και καθορίζει το περιεχόμενο της πορείας και όχι μόνο για τα έως τότε κράτη-μέλη αλλά επίσης χαρτογραφεί τις απαιτήσεις για τα επόμενη μέλη-κράτη τα οποία θα έμπαιναν στην ένωση τα επόμενα χρόνια.

Το 2009, με την υπογραφή της Συνθήκης της Λισαβόνας τονίζεται ξανά και επιβεβαιώνεται η σημασία της ισότητας των φύλων εντός της ΕΕ. Αποτελεί κοινή αξία των μελών της καθώς και κριτήριο για την ένταξη νέων κρατών. Το κατά πόσο ένα κράτος μπορεί να χαρακτηριστεί κατάλληλο για την ένταξη του εξαρτάται από τον σεβασμό που δείχνει για τις ανθρώπινες ελευθερίες και στην ισότητα που παρέχει ανάμεσα στα δύο φύλα. Επιπλέον κριτήρια αποτελούν η εξάλειψη της ανισότητας στους εργασιακούς χώρους, με καθήκον της κάθε χώρας η επιτήρηση και η ενδυνάμωση των νόμων (Σύμβαση Λισαβόνας, 2009).

Οι συνθήκες και οι συμβάσεις αποτελούν για την Ευρωπαϊκή Ένωση βασικό παράγοντα για την διατήρηση της σταθερότητας και συνεργασίας μεταξύ των κρατών-μελών. Όλα τα κράτη-μέλη μεταβιβάζουν ένα κομμάτι της εθνικής του κυριαρχίας (στην οποία περιλαμβάνεται και το νομοθετικό έργο), αυτό το κομμάτι καθορίζεται από τις δεσμεύσεις εντός των συνθηκών υπό τις οποίες έχουν την υποχρέωση να λειτουργούν. Τα κράτη-μέλη που δεν τηρούν τις συμφωνίες ή δεν είναι σε θέση να υποστηρίξουν την επιβολή τους, υφίστανται κυρώσεις (Θελερίτης, 2018).

Επιπλέον, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ευρωπαϊκών κανονισμών, νομολογιών και κοινοτικών οδηγιών, πέραν των συνθηκών και των συμβάσεων, τα οποία αναφέρονται στην ισότητα των φύλων στην απασχόληση. Αναφορικά κάποιες είναι:

- 1) Οδηγία 2006/54/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου για την εφαρμογή ίσως ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης .
- 2) Οδηγία 76/207/ΕΟΚ για την υλοποίηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών όσον αφορά την πρόσβαση στην απασχόληση, την επαγγελματική επιμόρφωση και προαγωγή, καθώς και τις συνθήκες εργασίας.

### **1.3Η Αρχή της Ισότητας των φύλων στην Ελλάδα**

Η ελληνική νομοθεσία περί ισότητας στον τομέα της απασχόλησης και των εργασιακών σχέσεων την δεκαετία του '80 συνέβαλε σημαντικά με μια σειρά νόμων με κυριότερους τους Ν.1414/1984 και Ν. 1483/1984.

Συγκεκριμένα ο Ν.1414/1984 ο οποίος αφορά «Για την εφαρμογή της αρχής της ισότητας των φύλων στις εργασιακές σχέσεις και άλλες διατάξεις» είχε ως μέλημα του την εφαρμογή συνταγματικών και κοινοτικών διατάξεων της ισότητας σε όλους τους εργαζόμενους, ανδρών και γυναικών με σχέση εξαρτημένης εργασίας αλλά και σε όσους ασκούσαν ελεύθερα επαγγέλματα. Καθιερώνεται για πρώτη φορά η ισότητα της πρόσβασης σε όλους τους κλάδους και τις βαθμίδες απασχόλησης ανεξαρτήτου φύλου. Επιπλέον, θεσπίζει την ισότητα της αμοιβής ανδρών και γυναικών και απαγορεύει οποιαδήποτε διάκριση στους όρους εργασίας καθώς και στην επαγγελματική εξέλιξη και σταδιοδρομία (Χριστάνη, 2017).

Δυο δεκαετίες αργότερα ο Ν.1414/1984 αντικαταστάθηκε από τον Ν.3488/2006 ο οποίος πλέον σχετίζεται με «την εφαρμογή της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών όσον αφορά στην πρόσβαση στην απασχόληση, στην επαγγελματική εκπαίδευση και ανέλιξη, στους όρους και στις συνθήκες εργασίας και άλλες διατάξεις». Σκοπός της συγκεκριμένης τροποποίησης είναι η εναρμόνιση του ελληνικού δικαίου με την φιλοσοφία της Οδηγίας 73/2000/ΕΚ ο οποίος ενσωματώνει την αρχή της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών στις νομοθετικές, κανονιστικές και διοικητικές διατάξεις και σε όλα τα μέτρα που λαμβάνουν τα Κράτη-Μέλη (Χριστάνη, 2017).

Το 2010 σύμφωνα με το νόμο 3896 του 2010 (ΦΕΚ Α' 207/08-12-2010), ορίζεται η “εφαρμογή της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης – εναρμόνιση της κείμενης νομοθεσίας με την Οδηγία 2006/54/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 5ης Ιουλίου 2006 και άλλες συναφείς διατάξεις”. Ο συγκεκριμένος νόμος, έρχεται να αντικαταστήσει τον 3488 του 2006, ως προς α) την ισότητα στις μισθολογικές απολαβές μεταξύ ανδρών και γυναικών, β) την ισότητα σε ζητήματα κοινωνικής ασφάλισης, γ) την ισότητα κατά τη διαδικασία πρόσληψης αλλά και

εσωτερικής ανέλιξης και δ) την ισορροπία περί ίσων ευκαιριών και μεταχείρισης, μεταξύ των δυο φύλων (Παζαρζή, 2019).

## **Κεφάλαιο 2 : Καταγραφή της παρούσας κατάστασης στην Ευρώπη**

Αν και σήμερα το 60% των νέων αποφοίτων από τις πανεπιστημιακές σχολές είναι γυναίκες, οι άντρες φαίνεται να κατέχουν τις περισσότερες ηγετικές θέσεις στον εταιρικό τομέα στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ο μέσος όρος δείχνει ότι μόνο το 22,7% των μελών των διοικητικών συμβουλίων αποτελείται από γυναίκες για τις μεγαλύτερες εταιρείες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο. Παρατηρείται αύξηση τις τελευταίες τρεις δεκαετίες στη συμμετοχή των γυναικών στις θέσεις εξουσίας και σε θέσεις υψηλού κινδύνου. Η πρόοδος είναι αισθητή στα πλαίσια πάντα της εκάστοτε κοινωνίας. Οι γυναίκες φαίνεται να μορφώνονται ολοένα και περισσότερο, εφαρμόζονται πολιτικές πρακτικές οι οποίες ενισχύουν την ισότητα των φύλων και παράλληλα αυξάνεται και ο αριθμός των θέσεων εργασίας που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων έχοντας έτσι ως αποτέλεσμα να ενισχύεται η συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό (Vassakis, Sakka and Lemonakis, 2018).

Όπως προκύπτει από τα τελευταία στατιστικά δεδομένα που έχει κοινοποιήσει το Ινστιτούτο Jacques Delors (2022) μόνο το 30,6% των μελών των διοικητικών συμβουλίων για το έτος 2021 αποτελείται από γυναίκες στις μεγαλύτερες Ευρωπαϊκές εταιρείες. Τα νούμερα συγκριτικά με τις τελευταίες τρεις δεκαετίες παρουσιάζονται βελτιωμένα, καθώς το 2003 η εκπροσώπηση των γυναικών ήταν στο 8,2%, το 2010 στο 11,8% και το 2016 στο 23,6%. Η αύξηση της γυναικείας εκπροσώπησης με την πάροδο του χρόνου είναι εμφανής χωρίς όμως να μπορεί να χαρακτηριστεί επαρκής. Αυτό οφείλεται καθώς παρουσιάζεται χάσμα ανάμεσα στις Ευρωπαϊκές χώρες, με την Γαλλία το 2021 να κατέχει το 45,3% της γυναικείας εκπροσώπησης στα διοικητικά συμβούλια και με την Κύπρο να βρίσκεται στην κατώτερη θέση με ποσοστό 8,5%.

Πολλά κράτη μέλη έχουν υιοθετήσει υποχρεωτικά και προαιρετικά μέτρα με σκοπό να επέλθει ισορρόπηση στην γυναικεία εκπροσώπηση στα διοικητικά συμβούλια. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι χώρες που αύξησαν την γυναικεία εκπροσώπηση είναι αυτές που εισήγαγε υποχρεωτικές ποσοτώσεις, όπως είναι η Αυστρία, η

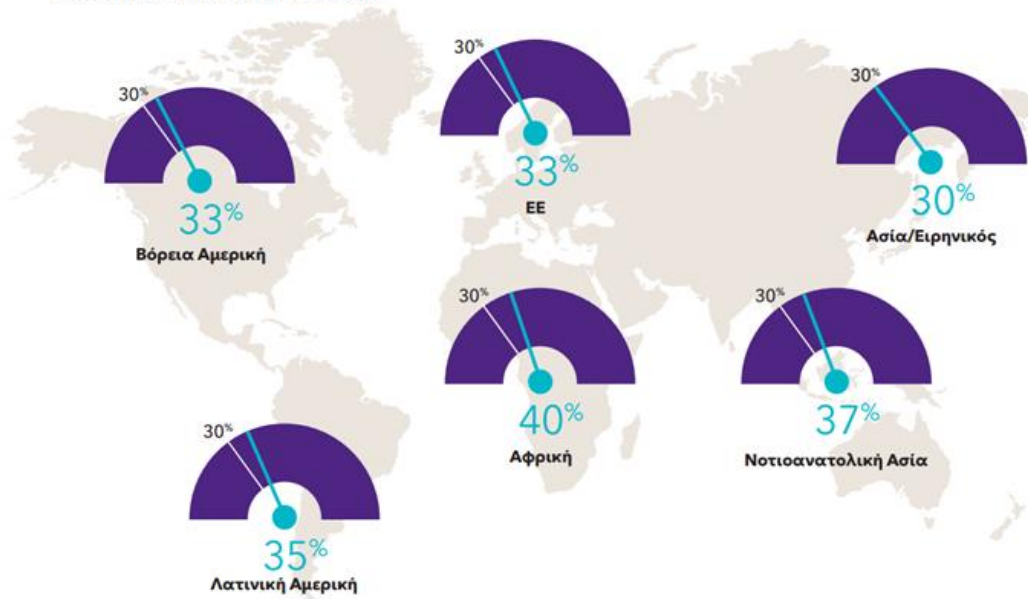
Πορτογαλία, η Ελλάδα και η Ολλανδία, συγκριτικά με εκείνες που έλαβαν ήπια μέτρα η πρόοδος φαίνεται περιορισμένη (EIGE, 2021).

Παρά την εφαρμογή πρακτικών και νομοθεσιών για την μείωση της ανισότητας, οι γυναίκες εξακολουθούν να μην προάγονται σε ανώτερες διοικητικές θέσεις αλλά το μεγαλύτερο ποσοστό να αποτελείται από άντρες (Scholten and Witmer, 2017). Συγκεκριμένα το 2021 στα δεδομένα που παρουσίασε η EIGE οι κρίσιμες θέσεις σχετίζονται με την λήψη αποφάσεων παραμένουν σε άντρες. Οι γυναίκες κατέχουν ως επί το πλείστο μη εκτελεστικές θέσεις 33,3% και μόνο το 20,2% βρίσκεται σε ανώτερη εκτελεστική θέση στις μεγαλύτερες εισηγμένες εταιρείες της ΕΕ. Επιπλέον, στις χώρες που εφάρμοσαν δεσμευτικούς νόμους ως προς τα ποσοστά εκπροσώπησης οι γυναίκες έχουν 3 φορές περισσότερες πιθανότητες να βρεθούν σε εκτελεστική θέση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι νομοθεσίες που εφαρμόστηκαν με στόχο την ισορρόπηση της ανισότητας να έχουν θετικό αντίκτυπο. Παρόλα αυτά δεν φαίνεται να έχουν επηρεάσει τις θέσεις που λαμβάνουν οι γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια (Jacques Delors, 2022).

Σύμφωνα με την έρευνα της Grant Thornton (2022) σε παγκόσμιο επίπεδο για τα ποσοστά της γυναικείας εκπροσώπησης παρουσιάζονται αυξημένα για το 2022 σε σχέση με το 30% ως σημείο ορόσημο. Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα όλες οι γεωγραφικές περιοχές έφτασαν και ξεπέρασαν το σημείο ορόσημο. Αξιοσημείωτα φαίνεται να είναι τα ποσοστά στην Αφρική με το ποσοστό στις ανώτερες διοικητικές θέσεις να φτάνει το 40%. Παρατηρείται αύξηση του ποσοστού σε σχέση με το 39% που είχε το 2021 καθώς και το 30% που είχε σημειωθεί το 2018 (Grant Thornton, 2022).

Το μικρότερο ποσοστό γυναικείας εκπροσώπησης διακρίνεται στην περιοχή Ασίας/Ειρηνικού αγγίζοντας το σημείο ορόσημο 30%. Η συγκεκριμένη περιοχή όπως αναγράφεται επίσης στην παραπάνω έρευνα μπορεί να κατέχει το μικρότερο ποσοστό γυναικείας εκπροσώπησης όμως έχει σημειώσει μεγάλη βελτίωση συγκριτικά με το 2021 που κατείχε το 28% και με το 2018 με ποσοστό 23%. Η συγκεκριμένη περιοχή όπως διαβάζουμε στην έρευνα της Grant Thornton (2022) μπορεί να κατέχει το μικρότερο ποσοστό γυναικείας εκπροσώπησης όμως έχει σημειώσει μεγάλη βελτίωση συγκριτικά με το 2021 που κατείχε το 28% και με το 2018 με ποσοστό 23%.

Το ποσοστό γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις ανά γεωγραφική περιοχή το 2022 σε σχέση με το 30% ως σημείο ορόσημο



Πίνακας 1 «Ποσοστό γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις»

Στα ελληνικά δεδομένα από τα στατιστικά που έχει αναρτήσει η EIGE (2022) το ποσοστό της Ελλάδας ως προς την γυναικεία εκπροσώπηση στα διοικητικά συμβούλια είναι το 24% συγκριτικά με το 33% που κατέχει η Ευρώπη. Η νομοθεσία που τέθηκε σε ισχύ στην Ελλάδα ήταν τον Ιούλιο του 2021 η οποία επέβαλε το 25% ποσόστωσης φύλου στα διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων εταιρειών. Τα πρώτα στατιστικά δεδομένα που παρουσιάζονται είναι από το 2003 όπου η Ελλάδα είχε ποσοστό 7,8%. Το 2009 παρουσιάζει το μικρότερο ποσοστό 5,1% γυναικείας εκπροσώπησης και για τα επόμενα χρόνια μέχρι και το 2019 παρατηρείται αυξομείωση με το ποσοστό να κυμαίνεται μεταξύ 6% και 10%. Ωστόσο από το 2019 και μέχρι σήμερα υπάρχει σταθερή αύξηση του ποσοστού (EIGE, 2022).

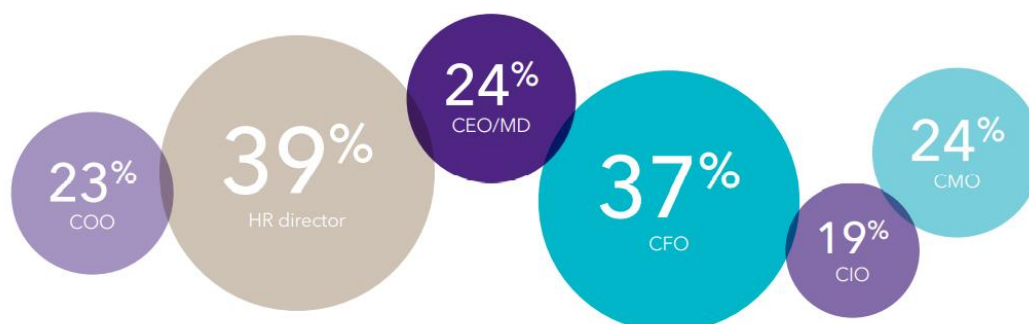
## 2.1 Γυναικεία εκπροσώπηση και ανώτερες διοικητικές θέσεις

Αξίζει να ερμηνευτεί το ποσοστό της γυναικείας εκπροσώπησης ως προς τις θέσεις που λαμβάνουν οι γυναίκες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Ινστιτούτο Jacques Delors (2022) φαίνεται ότι οι άνδρες εξακολουθούν να κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό θέσεων που σχετίζονται με την λήψη αποφάσεων. Το 2021 οι γυναίκες βρίσκονται με ποσοστό 33,3% σε μη εκτελεστικές θέσεις και το 20,2% σε εκτελεστικές θέσεις εργασίας. Το ποσοστό των γυναικών που κατέχουν την ανώτερη

θέση του CEO είναι μόλις το 7,8% για την Ευρώπη το 2021 και αφορά τις μεγαλύτερες εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες.

Η Grant Thornton με την τελευταία έρευνα που παρουσίασε το 2022 αναφέρει ότι η γυναικεία εκπροσώπηση κυριαρχεί ως προς τις θέσεις που κατέχει στους τομείς του Ανθρώπινου Δυναμικού και των Χρηματοοικονομικών. Η κυρίαρχη θέση είναι αυτή της επικεφαλής Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού με 39% ποσοστό παγκόσμιας γυναικείας εκπροσώπησης. Η αμέσως επόμενη κυρίαρχη θέση με ποσοστό 37% είναι η θέση της Οικονομικής Διευθύντριας (CFO) η οποία καταγράφει άνοδο σε σχέση με το 30% του 2020 και το 36% του 2021. Ως προς το ποσοστό της θέσης του CEO εξακολουθεί να βρίσκεται γύρω από το ένα τέταρτο, καταγράφοντας πτώση από 26% στο 24%, ωστόσο παραμένει αρκετά υψηλότερα σε σχέση με το ποσοστό του 2020 και συγκεκριμένα στο 20% (Grant Thornton, 2022).

**Ποσοστό γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις παγκοσμίως το 2022**



Grant Thornton Γυναικείο Επιχειρείν 2022: Αναδεικνύοντας την ποικιλομορφία

*Πίνακας 2 «Ποσοστό γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις»*

### **Κεφάλαιο 3: Νομοθετικές ρυθμίσεις**

Επιστρέφοντας στα Ευρωπαϊκά δεδομένα με στόχο την βελτίωση της ισορροπίας των φύλων, το 2012 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υποβάλλει πρόταση-οδηγία θέλοντας να διασφαλίσει ότι τουλάχιστον το 40% των μη εκτελεστικών θέσεων ή το 33,3% εκτελεστικών και μη εκτελεστικών θέσεων στα διοικητικά συμβούλια θα αποτελείται

από γυναίκες για τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες. Ένα χρόνο αργότερα το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο υιοθέτησε την παραπάνω θέση, υποστηρίζοντας με την σειρά του το βασικό στόχο των προτάσεων, προτείνοντας ακόμα πιο φιλόδοξα μέτρα, όπως κυρώσεις σε περίπτωση μη συμμόρφωσης των εταιρειών (Jacques Delors, 2022).

Η παραπάνω οδηγία είχε μείνει για σχεδόν μια δεκαετία σε εκκρεμότητα μέχρι σήμερα όπως στις 22/11/2022 το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο με δελτίο τύπου ανακοίνωσε μια νέα ιστορικής σημασίας, όπως την χαρακτηρίζει, νομοθεσία για την εκπροσώπηση των φύλων στα διοικητικά συμβούλια. Ανακοινώνει ότι μέχρι και τα τέλη του Ιουλίου το 2026, όλες οι μεγάλες εταιρείες της ΕΕ που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο θα πρέπει να είναι σε θέση να λάβουν μέτρα για να αυξήσουν το ποσοστό εκπροσώπησης των γυναικών στις ανώτερες διοικητικές θέσεις. Η οδηγία παραμένει ίδια με το 2012, το ποσοστό γυναικείας εκπροσώπησης να φτάσει το 40% σε μη εκτελεστικές θέσεις ή το 33,3% σε εκτελεστικές και η εκτελεστικές θέσεις. Από την συγκεκριμένη οδηγία εξαιρούνται όλες οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους.

Επιπλέον, στην οδηγία τονίζεται ότι οι εταιρείες που δεν καταφέρουν να επιτύχουν τον στόχο, θα πρέπει να είναι σε θέση να παρουσιάσουν στον ιστότοπο τους τον τρόπο που σχεδιάζουν να επιτύχουν το συγκεκριμένο στόχο άμεσα. Κυρώσεις θα ακολουθούν τις εταιρείες που δεν συμμορφώνονται και δεν εφαρμόζουν τις οδηγίες ώστε όλες οι διαδικασίες να πρόσληψης για τα κράτη μέλη να είναι ανοιχτές και διαφανείς. Τέλος αναφέρεται ότι οι δικαστικές αρχές θα είναι σε θέση να προβούν στην ακύρωση της σύστασης ενός διοικητικού συμβουλίου εφόσον η σύνθεση της παραβιάζει τις αρχές της οδηγίας.

### **3.1 Νομοθετικές ρυθμίσεις σε Ευρωπαϊκές χώρες**

Αξίζει να αναφερθούν κάποια παραδείγματα ευρωπαϊκών χωρών ως προς τα μέτρα υποχρεωτικά και μη που ακολούθησαν ως προς την ποικιλομορφία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο.

Μια από τις χώρες που έθεσαν υποχρεωτική ποσόστωση για την εκπροσώπηση των φύλων στο ΔΣ είναι η Αυστρία. Από τον Ιανουάριο του 2018 η Αυστριακή

κυβέρνηση είχε θέσει σε ισχύ υποχρεωτική ποσόστωση του 30% για το φύλο για τα διοικητικά συμβούλια όλων των εισηγμένων εταιρειών με περισσότερους από 1000 εργαζομένους. Ήδη από το 2010 οι εισηγμένες εταιρείες καλούνται να αναφέρουν στις εκθέσεις εταιρικής διακυβέρνησης τα μέτρα που έχουν υιοθετήσει για την προώθηση της συμμετοχής των γυναικών σε όλα τα επίπεδα ηγεσίας συμπεριλαμβανομένων των εποπτικών και διοικητικών συμβουλίων. Τέλος, τις εκθέσεις αυτές έχουν την υποχρέωση να τις αναρτήσουν στο διαδικτυακό τους ιστότοπο (Deloitte, 2022).

Η Ολλανδική Γερουσία τον Σεπτέμβριο του 2021 νομοσχέδιο για την ποικιλομορφία των φύλων το οποίο όριζε ποσόστωση 33% για τις εισηγμένες και μη εισηγμένες εταιρείες με στόχο να επέλθει ισορροπία μεταξύ των φύλων στα διοικητικά συμβούλια και στις ανώτερες διοικητικές θέσεις. Μάλιστα η συγκεκριμένη νομοθεσία ορίζει ότι εάν διοριστούν άνδρες για να καλύψουν κενές θέσεις σε εταιρείες όπου το 33% των θέσεων δεν καταλαμβάνονται από γυναίκες ο διορισμός τους θα κηρυχθεί άκυρος και η θέση θα παραμείνει κενή. Για την ισορροπία της εκπροσώπησης έχει λάβει τα απαραίτητα μέτρα και ο Ολλανδικός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης ο οποίος ορίζει ότι όλες οι εισηγμένες εταιρείες πρέπει να ακολουθούν πολιτική ποικιλομορφίας τόσο στα διοικητικά όσο και στα εποπτικά συμβούλια (Deloitte, 2022).

Η πρώτη χώρα σε παγκόσμιο επίπεδο που ήδη από το 2005 θέσπισε νομοθεσία για την ποσόστωση φύλου για όλες τις ανώνυμες εταιρείες είναι η Νορβηγία. Η νομοθεσία ορίζει ότι το ποσοστό εκπροσώπηση ανδρών και γυναικών πρέπει να είναι το 40%. Σύμφωνα με τα πρόσφατα στατιστικά που εκθέτει η Deloitte (2022) οι γυναίκες αποτελούν το 42,5% των εδρών των διοικητικών συμβουλίων των ανώνυμων εταιρειών για το 2021. Ακόμη, η κυβέρνηση έχει υιοθετήσει μέτρα για την αύξηση της ποικιλομορφίας των φύλων σε διοικητικές θέσεις σε εκτελεστικό και μεσαίο διοικητικό επίπεδο στοχεύοντας στην γενικότερη ισορροπία των φύλων.

Αξίζει να αναφερθεί ότι χώρες όπως η Ρωσία, η Σλοβακία, η Ρουμανία, η Κύπρος και η Ουκρανία οι οποίες δεν έχουν θεσπίσει υποχρεωτικά μέτρα και ποσόστωσης εκπροσώπησης των φύλων παρουσιάζουν πολύ χαμηλά ποσοστά γυναικείας εκπροσώπησης. Συγκεκριμένα η Ρωσία στην τελευταία έρευνα της Deloitte (2022), που εκθέτει στατιστικά για το 2021, είχε ποσοστό 10% γυναικείας εκπροσώπησης



στα διοικητικά συμβούλια, ακολουθούν η Κύπρος με 11,5%, η Ρουμανία με 12,8%, η Ουκρανία με 12,8% και τέλος η Σλοβακία με 25%.

### **3.2 Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Το θέμα της ισορροπίας των φύλων στις επιχειρήσεις φαίνεται να επηρεάζει και τους Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης οι οποίοι στοχεύουν πλέον στην πολυμορφία στο Διοικητικό Συμβούλιο και στις ανώτερες διοικητικές θέσεις. Ως εταιρική διακυβέρνηση ορίζεται το σύνολο των κανόνων με τους οποίους διοικούνται οι επιχειρήσεις με στόχο να προασπίσουν τα συμφέροντα των μετόχων και αποτελούν το σύστημα με το οποίο οι εταιρείες ελέγχονται και παρακολουθούνται (OECD, 1999). Ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης εισάγει διατάξεις αυτορρύθμισης, δεν περιορίζεται στην απλή εφαρμογή των υποχρεωτικών από τη νομοθεσία διατάξεων αλλά βασίζεται στην οικειοθελή αποδοχή και εφαρμογή κανόνων που καταγράφονται σε αυτόν ως ειδικές πρακτικές (ΕΣΕΔ, 2021).

Το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ) ιδρύθηκε το 2012, ως αποτέλεσμα της σύμπραξης του Χρηματιστηρίου Αθηνών και του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ), με την νομική μορφή της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας. Το ΕΣΕΔ εκδίδει τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης και έχει ως γενικό πλάνο δράσης τη διαμόρφωση θέσεων επί του θεσμικού πλαισίου, την υποβολή προτάσεων, την παρακολούθηση και αξιολόγηση των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και εφαρμογής τους, την παροχή εργαλείων συνδρομής και βαθμολόγησης των επιδόσεων των ελληνικών επιχειρήσεων (ΕΣΕΔ, 2021).

Η συμμετοχή των γυναικών στα Διοικητικά Συμβούλια των επιχειρήσεων και σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, αποτελεί ειδικό αντικείμενο, και ο Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης (2021) περιλαμβάνει διατάξεις για την πολυμορφία των φύλων και στοχεύει στην αναβάθμιση των διοικητικών συμβουλίων των εταιρειών με μεγαλύτερη εκπροσώπηση των γυναικών σε θέσεις λήψης ευθύνης. Στις διατάξεις του κώδικα αναφέρεται ως προς τη Σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου ότι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα κριτήρια πολυμορφίας (diversity) ως προς την επιλογή των μελών. Επιπλέον, κάνει λόγο για την «επαρκή εκπροσώπηση αν φύλο σε ποσοστό που δεν υπολείπεται του είκοσι πέντε τοις εκατό (25%) του συνόλου των μελών του

Διοικητικού Συμβουλίου». Στις ειδικές πρακτικές του Κώδικα αναφέρεται ότι οι εταιρείες θα πρέπει να υιοθετούν πολιτικές πολυμορφίας και οι πολιτικές αυτές να αφορούν πέρα από τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη με συγκεκριμένους στόχους εκπροσώπησης ανά φύλο οι οποίοι θα υλοποιούνται με βάση χρονοδιάγραμμα (ΕΣΕΔ, 2021).

Ήδη από το 2012 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή με ανακοίνωση της στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο παρουσίασε ένα σχέδιο δράσης για το Ευρωπαϊκό εταιρικό δίκαιο και την εταιρική διακυβέρνηση με κύριο αίτημα της την βελτιστοποίηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στην Ευρώπη. Ένας από τους κύριους άξονες δράσης του σχεδίου είναι η βελτίωση της διαφάνειας και της πολυμορφίας των διοικητικών συμβουλίων. Τονίζεται ότι η σύνθεση του διαδραματίζει καίριο ρόλο για την επιτυχία της εταιρείας. Με την ποικιλομορφία των αρμοδιοτήτων και απόψεων των μελών του συμβουλίου διευκολύνεται η κατανόηση της επιχειρηματικής οργάνωσης και των επιχειρηματικών υποθέσεων, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα ένα συμβούλιο το οποίο είναι σε θέση να αμφισβητεί τις αποφάσεις της διοίκησης με αντικειμενικό και εποικοδομητικό τρόπο. Η έλλειψη πολυμορφίας μπορεί να οδηγήσει στη διαδικασία ομαδικής σκέψης, με περιορισμένες απόψεις και λιγότερες ιδέες στις αίθουσες συνεδριάσεων. Η παραπάνω πρόταση είχε σκοπό να λειτουργήσει συμπληρωματικά με την πρόταση για την βελτίωση της ισορροπίας των φύλων στα διοικητικά συμβούλια για τις εισηγμένες εταιρείες (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2012).

#### **Κεφάλαιο 4: Θεωρητικό υπόβαθρο για την συμμετοχή των γυναικών στο ΔΣ**

Από τα μέσα της δεκαετίας του 2000 η σύνθεση των διοικητικών συμβουλίων (Δ.Σ) αποτελεί σημαντικό ζήτημα στην έρευνα συγκεντρώνοντας σημαντικό ενδιαφέρον από τους μελετητές για να διαπιστώσουν πως το φύλλο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του Δ.Σ. (Kirsch, 2017). Υποστηρίζεται τόσο από ερευνητές όσο και από πολιτικούς και επαγγελματίες ότι οι ποικιλομορφία στα Δ.Σ. ενισχύουν την οργανωτική πολιτική των εταιρειών και όπως διαπιστώνεται και από την βιβλιογραφία ένα διαφοροποιημένο Δ.Σ. μπορεί να είναι επωφελής για τις επιχειρήσεις (Khatib et al., 2020).

#### **Ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου**

Το Διοικητικό Συμβούλιο διαθέτει καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία της επιχείρησης. Είναι το όργανο της εταιρείας που εποπτεύει και ταυτόχρονα ελέγχει την ομάδα των εκτελεστικών διευθυντών ενεργώντας με γνώμονα το συμφέρον και την κερδοφορία της επιχείρησης και των μετόχων (Ξανθάκης κ.α., 2003). Τα διοικητικά συμβούλια είναι εκείνα που συμβουλεύουν τον διευθύνοντα σύμβουλο και είναι εκείνα τα οποία λαμβάνουν τα εύσημα αλλά και τις επιπλήξεις όταν η πορεία της εταιρείας παρεκκλίνει από το θεμιτό. Επιπλέον, είναι το όργανο ευθύνης για την έγκριση σημαντικών στρατηγικών και οικονομικών αποφάσεων. Με την πρόσβαση που έχει σε έγκυρες πληροφορίες που αφορούν την εταιρεία συνεδριάζει τακτικά με στόχο την αξιοποίηση των πληροφοριών αυτών υπέρ των μετόχων που αντιπροσωπεύει (Ferreira et al., 2013). Το ΔΣ είναι συλλογικό όργανο και αποτελείται από τουλάχιστον 3 μέλη, που είναι πάντοτε φυσικά πρόσωπα και όχι περισσότερα από 15 (Μανιτάρας, 2022).

Βασικές αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου είναι να ελέγχουν και να παρακολουθούν τις εταιρικές υποθέσεις και να τις διαχειρίζονται με γνώμονα το εταιρικό συμφέρον. Αποτελούν μια ομάδα που λειτουργούν ως μηχανισμός αντιμετώπισης των συγκρούσεων συμφερόντων που μπορεί να προκύψουν ανάμεσα στα διευθυντικά στελέχη και τους μετόχους. Ακόμη, παρέχει υπηρεσίες ως προς την τήρηση του νόμου και απέναντι στο καταστατικό της εταιρείας. Το Διοικητικό Συμβούλιο μέσω των διαφορετικών προσωπικών και επαγγελματικών προσόντων που διαθέτουν τα μέλη λειτουργεί υποστηρικτικά στην διοίκηση παρέχοντας συμβουλές σε αντικείμενα και τομείς που η εσωτερική γνώμη της εταιρείας είναι περιορισμένη (Μανιτάρας, 2022).

### **Σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ)**

Το Διοικητικό Συμβούλιο ιδανικά δεν πρέπει να απαρτίζεται ούτε από πάρα πολλά μέλη, αλλά ούτε και από πολύ λίγα. Στην πρώτη περίπτωση προκύπτουν συχνά προβλήματα επικοινωνίας, συντονισμού και μείωση της ικανότητας του Διοικητικού Συμβουλίου να ελέγξει την εκτελεστική διοίκηση. Ενώ στην δεύτερη περίπτωση όπου η σύνθεση του ΔΣ αποτελείται από λιγότερα μέλη δημιουργείται έλλειψη ιδεών και νέων προτάσεων (Μητρούλης, 2013). Ένας ακόμη παράγοντας που μπορεί να προσδιορίσει την σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου είναι η ποικιλομορφία του, όπου σύμφωνα με τον Klein (2016) διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, την

παρατηρήσιμη και την μη παρατηρήσιμη ποικιλομορφία. Η πρώτη έχει να κάνει με τα παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά των μελών της όπως είναι το φύλο, η εθνικότητα, η θρησκεία, η θητεία στην εταιρεία καθώς και η ηλικία. Στα μη παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά κατατάσσονται το εκπαιδευτικό και λειτουργικό υπόβαθρο, η εμπειρία του εργαζομένου στον κλάδο καθώς και η οργανωτική συμμετοχή.

### **Ποικιλομορφία των φύλλων στον εργασιακό χώρο**

Η ποικιλομορφία των φύλλων στο εργασιακό περιβάλλον έχει αποτελέσει θέμα συζήτησης τις τελευταίες δεκαετίες. Την δεκαετία του '80 οι γυναίκες πρωτοξεκίνησαν να λαμβάνουν εκπαίδευση ανώτατου επιπέδου και να συμμετέχουν πιο ενεργά στο εργατικό δυναμικό καθώς και να διεκδικούν ανώτερες διοικητικές θέσεις. Παρά την πρόοδο που έχει σημειωθεί στην κοινωνία τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι ο τρόπος ανατροφής διαφέρει στα αγόρια και τα κορίτσια. Δείχνουν διαφορετική αποδοχή στα παιχνίδια οι γονείς και οι εκπαιδευτικοί αντίστοιχα και σχηματίζουν διαφορετικές προσδοκίες από αυτά. Όπως αναφέρει ο Franklin (2013) οι διαφορές αυτές είναι κρίσιμες στην επίδραση της διαφορετικότητας. Τα παιχνίδια που χρησιμοποιεί το κάθε φύλλο του παρέχει διαφορετικές εμπειρίες καθώς και ο τρόπος με τον οποίο οι γονείς επιβραβεύουν αντίστοιχα τους γιους και τις κόρες δημιουργεί διαφορετικούς τομείς της αυτοπεποίθησης των παιδιών. Ακόμη, υπάρχει μικρή διαφορά στις επιδόσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών απέναντι στα μαθηματικά και τις θετικές επιστήμες αλλά ακόμη μεγαλύτερη διαφορά στις επιλογές σταδιοδρομίας καθώς και στην αντίληψη των άλλων ως προς την καταλληλότητα του κάθε φύλου για ακαδημαϊκή επιτυχία ανώτατου επιπέδου.

Σύμφωνα με τις θεωρίες της κοινωνιολογίας και της ψυχολογίας οι μπορούν να επηρεάσουν το διοικητικό συμβούλιο και η παρουσία τους προσδίδει στα ΔΣ μοναδικές προοπτικές, εμπειρίες και διαφορετικό στυλ εργασίας συγκριτικά με τους άνδρες συναδέλφους. Μεταξύ άλλων υποστηρίζουν ότι τα γυναικεία χαρακτηριστικά ενισχύουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων ενθαρρύνοντας το διοικητικό συμβούλιο να εξετάζει τα θέματα με περισσότερες προοπτικές. Η εκπροσώπηση των γυναικών στο ΔΣ μπορεί να επηρεάσει την διακυβέρνηση της επιχείρησης, επηρεάζοντας κατά συνέπεια την αξία και την αποδοτικότητα της (Andries et al, 2022).

## **4.1 Θεωρία της Αντιπροσώπευσης**

Για την διερεύνηση της ποικιλομορφίας των φύλων στο ΔΣ η πρώτη σημαντική θεωρία που προκύπτει είναι η θεωρία της αντιπροσώπευσης (agency theory). Το μοντέλο της αντιπροσώπευσης κατατάσσεται στις παλαιότερες θεωρίες στην βιβλιογραφία της διοίκησης και των οικονομικών. Η συγκεκριμένη θεωρία περιγράφει τον διαχωρισμό της ιδιοκτησίας και του ελέγχου της εταιρείας, περιγράφοντας τα προβλήματα που προκύπτουν από τον διαχωρισμό αυτό. Λειτουργεί βοηθητικά στην εφαρμογή των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης και ευθυγραμμίζει τα συμφέροντα της διοίκησης και των μετόχων με στόχο την κερδοφορία της επιχείρησης (Leersa et al., 2017).

Από τις επικρατέστερες απόψεις για την συγκεκριμένη θεωρία είναι ότι τα εξωτερικά μέλη του συμβουλίου δεν θα συνωμοτούν με τα εσωτερικά μέλη υπονομεύοντας τα συμφέροντα των μετόχων, αλλά θα λειτουργούν ανεξάρτητα υπερασπίζοντας το συμφέρον των μετόχων. Ένα από τα επιχειρήματα που χρησιμοποιείται για την ανεξαρτησία του ΔΣ είναι η ποικιλομορφία του, υποστηρίζοντας ότι το διαφορετικό φύλο των μελών, η εθνικότητα ή και το πολιτιστικό τους υπόβαθρο μπορεί να δημιουργήσει ένα πιο ακτιβιστικό ΔΣ θέτοντας διαφορετικές σκέψεις και προβληματισμούς. Ακόμη, οι μελετητές υποστηρίζουν ότι τα διοικητικά συμβούλια που υιοθετούν την ποικιλομορφία φύλου αφιερώνουν περισσότερες προσπάθειες στην παρακολούθηση συγκριτικά με τα ΔΣ που κάποια από τα δύο φύλα υποεκπροσωπείται. Η ενίσχυση της εποπτείας μέσω της γυναικείας εκπροσώπησης φαίνεται να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του ΔΣ (Schmidt, 2019). Ωστόσο, αυτή η διαφορετικότητα ως προς την σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να μην οδηγήσει απαραίτητα σε κερδοφόρα αποτελέσματα αλλά στην περιθωριοποίηση των διαφορετικών μελών (Cartet et al., 2003).

## **4.2 Θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου**

Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου (human capital) σχετίζεται με τα αποθέματα ενός ατόμου ως προς το εκπαιδευτικό του υπόβαθρο, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες του. Το ανθρώπινο κεφάλαιο για τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου του εκάστοτε οργανισμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί προς όφελος του επηρεάζοντας με αυτό τον τρόπο την αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία του (Cartet et al., 2010).

Η συγκεκριμένη θεωρία συμπληρώνει ορισμένες έννοιες που σχετίζονται με την ποικιλομορφία των διοικητικών συμβουλίων που προέρχονται από την θεωρία της εξάρτησης των πόρων. Παρά τους ισχυρισμούς ότι οι γυναίκες μπορεί να υστερούν στο ανθρώπινο κεφάλαιο η έρευνα των Singh et al (2008) διαλύουν τον συγκεκριμένο μύθο διαπιστώνοντας ότι στο Ηνωμένο Βασίλειο οι γυναίκες είναι πιο πιθανόν να έχουν πτυχία MBA και διεθνή εμπειρία. (Terjesen et al., 2009)

Επομένως όπως προκύπτει η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου προβλέπει ότι οι επιδόσεις του ΔΣ επηρεάζονται από την ποικιλομορφία της σύνθεσης του ως αποτέλεσμα του μοναδικού ανθρώπινου κεφαλαίου, με την επίδραση του να είναι θετική ή αρνητική από την άποψη της χρηματοοικονομικής επίδοσης κάθε φορά (Cartet et al., 2010).

### **4.3 Θεωρία εξάρτησης πόρων**

Σε συνέχεια της προαναφερθείσας λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου που σχετίζεται με την διαχείριση της παρακολούθησης που αποσκοπεί κυρίως στη μείωση των συγκρούσεων αντιπροσώπευσης, η δεύτερη κύρια λειτουργία του ΔΣ είναι να παρέχει πόρους (Schmidt, 2019). Η λειτουργία αυτή ενσωματώνει τη θεωρία της εξάρτησης πόρων (resource dependence theory) η οποία υποστηρίζει σύμφωνα με τους Pfeffer και Salancik (1978) ότι τα διοικητικά συμβούλια χρησιμεύουν ως συνδετικός κρίκος της εταιρείας με τους εξωτερικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με τους παραπάνω τα οφέλη της επιχείρησης από τις εξωτερικές διασυνδέσεις είναι πληροφορίες με την μορφή συμβουλών, πρόσβαση σε κανάλια πληροφοριών, προνομιακή πρόσβαση σε πόρους και νομιμότητα της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον.

Αποτελεί ένα από τα βασικότερα επιχειρήματα για την ποικιλομορφία στα διοικητικά συμβούλια, καθώς μέσα από αυτή μπορεί να βελτιωθούν οι πληροφορίες που παρέχει το ΔΣ. Οι γυναίκες διευθυντές μπορούν να συμβάλλουν στα διοικητικά συμβούλια μέσω της παροχής νομιμότητας η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης (Schmidt, 2019). Με την ποικιλομορφία ως προς το φύλο στο ΔΣ μπορούν να παράγουν διαφορετικά και μοναδικά σύνολα πληροφοριών στην διοίκηση με αποτέλεσμα την καλύτερη λήψη αποφάσεων. Γνωρίζοντας αυτά η επιχείρηση μπορεί να πρέπει να προσλαμβάνει μέλη με συγκεκριμένες γνώσεις,

μοναδικές πληροφορίες και επιχειρηματικές επαφές διότι με αυτό τον τρόπο η εταιρεία θα έχει πρόσβαση στους σπάνιους πόρους όπως πληροφορίες, γνώση και εμπειρία. Επομένως με το επιχείρημα αυτό η εταιρεία συμπεριλαμβάνοντας γυναίκες στο διοικητικό συμβούλιο μπορεί να βελτιώσει την πρόσβαση της σε σπάνιους πόρους και ως εκ τούτου την απόδοση και την κερδοφορία της (Cartet et al., 2010).

#### **4.4 Θεωρία ενδιαφερόμενων μερών**

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholder theory) υποστηρίζει ότι τα διευθυντικά στελέχη που απαρτίζουν το ΔΣ έχουν την ευθύνη να εξασφαλίσουν ότι μένουν ικανοποιημένα τα συμφέροντα των μετόχων. Η συγκεκριμένη θεωρία αφορά κυρίως τον σχεδιασμό μιας δομής διακυβέρνησης που να ανταποκρίνεται στα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων των εργαζόμενων της εκάστοτε επιχείρησης, τους πιστωτές, τους προμηθευτές, την τοπική κοινότητα αλλά ακόμη και τους ανταγωνιστές (Khatib et al., 2020).

Αρκετές φαίνεται να είναι οι μελέτες που έχουν χρησιμοποιήσει την παραπάνω θεωρία με τα αποτελέσματα τους να δείχνουν ότι οι πράξεις και το έργο κάθε διευθυντή στο ΔΣ διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, την εθνικότητα και την εκπαίδευση (Khatib et al., 2020). Η ποικιλομορφία των διοικητικών συμβουλίων ως προς το φύλο έχει σημασία μέσω πραγματικών και συμβολικών αναπαραστάσεων, με τις γυναίκες να ενισχύουν την νομιμότητα και την αξιοπιστία του διοικητικού συμβουλίου, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των μετόχων στην εταιρεία και συμβάλλοντας έτσι στην απόδοση της αγοράς

#### **4.5 Το φαινόμενο της Γυάλινης Οροφής**

Το 1986, με ένα δημοσίευμα στην εφημερίδα Wall Street παρουσιάζονται οι λόγοι για τους οποίους άνθρωποι με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που ορίζονται ως μειονότητες αλλά και οι γυναίκες αδυνατούν να εξελιχθούν στην ιεραρχία των επιχειρήσεων. Το παραπάνω δημοσίευμα είναι ευρέως γνωστό και με τον όρο «γυάλινη οροφή» και περιγράφει το ‘αόρατο εμπόδιο που εμποδίζει τις γυναίκες να ανέβουν στα ανώτερα εταιρικά σκαλοπάτια της εταιρικής σκάλας’. Στον όρο συμπεριλαμβάνονται ακόμη τα στερεότυπα, οι προκαταλήψεις και οι πρακτικές που αποτελούν το “αόρατο εμπόδιο” (Vassakis et al., 2018). Τα εμπόδια αυτά περιγράφουν και είναι άμεσα συνυφασμένα με τις απαιτήσεις που έχει η κοινωνία από την γυναίκα αλλά και με τα στερεοτυπικά

χαρακτηριστικά που ακολουθούν τις διευθυντικές θέσεις τα οποία χαρακτηρίζονται αρρενωπά. Με το πέρασμα του χρόνου φαίνεται ότι οι γυναίκες έχουν καταφέρει σε ένα βαθμό να αναρριχηθούν σε υψηλότερες διοικητικές θέσεις παρόλα αυτά το φαινόμενο της γυάλινης οροφής συνεχίζει να υφίσταται (Vassakis et al., 2018). Ακόμη, παρατηρείται παρά την επιτυχία των γυναικών σε ανώτερες επαγγελματικές βαθμίδες φαίνεται να έρχονται αντιμέτωπες με αρνητικά σχόλια λόγω των πεποιθήσεων που εξακολουθούν να υπάρχουν στην κοινωνία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να ενισχύεται το χάσμα ανάμεσα στα δύο φύλα αλλά και η άποψη των ίδιων των γυναικών να πιστεύουν ότι οι θέσεις εξουσίας είναι καλύτερο να δίνονται στους άνδρες (Wirth, 2001).

Εμπειρικές μελέτες έχουν ερευνήσει τα στερεοτυπικά χαρακτηριστικά που ακολουθούν τον ρόλο του κάθε φύλου στην εργασία. Έτσι διαπιστώνεται να υπάρχει σχέση των στερεοτύπων με τα απαιτούμενα και ιδανικά χαρακτηριστικά που καλείται να έχει ο υποψήφιος. Τα στερεότυπα αυτά φαίνονται να είναι ακόμα πιο πολύ συνδεδεμένα με τα χαρακτηριστικά που καλείται να έχει ένας στέλεχος σε διευθυντική θέση που θεωρούνται αρρενωπά με αποτέλεσμα να αποτελεί εμπόδιο για μια γυναίκα υποψήφια να ανέβει στην ιεραρχία. Όπως φαίνεται στην βιβλιογραφία τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες υιοθετούν την άποψη ότι τα αναγκαία προσωπικά χαρακτηριστικά που έχει ένα επιτυχημένος μάνατζερ είναι αρσενικά (Vassakis et al., 2018).

Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» φαίνεται να ακολουθεί και την γυναικεία επιχειρηματικότητα καθώς μέχρι και το 1980 δεν είχαν αποτελέσει ακαδημαϊκό ενδιαφέρον για μελέτη. Την αρχή έκανε ο αρθρογράφος Moore ο οποίος από το 1999 και έπειτα ασχολήθηκε και όρισε το αντικείμενο μελέτης. Οι γυναίκες επιλέγουν να γίνουν ανεξάρτητες επιχειρηματίες για να αποφύγουν την κριτική και την εργασιακή καταπίεση από το αντίθετο φύλο. Ακόμη, έχουν διεξαχθεί έρευνες σχετικά με τον τρόπο που ηγούνται οι γυναίκες είτε ως επιχειρηματίες ή ως ηγέτες μιας ομάδας. Όπως αναφέρουν οι Nixdorf και Rosen (2010) οι γυναίκες ως επιχειρηματίες χαρακτηρίζονται από ομαδικό πνεύμα και υιοθετούν ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και ανοιχτές στις απόψεις των συναδέλφων τους. Ως προς τις διαπροσωπικές τους σχέσεις επιλέγουν να δημιουργούν ένα δίκτυο συνεργατών που διέπτετε από ευέλικτες σχέσεις με τους υπαλλήλους αλλά και τους πελάτες. Ωστόσο, παρατηρείται να υπάρχει έλλειψη προτύπων κάτι που μπορεί να οδηγεί στην έλλειψη



αυτοπεποίθησης και αυτό-αποτελεσματικότητας με αποτέλεσμα να κυριαρχεί το αίσθημα του φόβου της αποτυχίας.

#### **4.6 Διαχείριση της πολυμορφίας στις επιχειρήσεις**

Με στόχο την διαχείριση της ποικιλομορφίας των φύλων στις επιχειρήσεις γίνεται προσπάθεια να προσλαμβάνονται ταλέντα και από τα δύο φύλα. Γίνονται ενέργειες ώστε να παρέχονται ισότιμοι πόροι σε όλους τους εργαζομένους και να δημιουργείται ένα εργασιακό περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς. Από τα σημαντικότερα μέτρα διαχείρισης της διαφορετικότητας των φύλων είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα προκατάληψης και παρενόχλησης κατά των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Είναι ευρέως γνωστά τα επιβλαβή αποτελέσματα που έχουν τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις στο εργασιακό περιβάλλον και καθίσταται αναγκαία η πρόληψη τους. Είναι σημαντικό οι εκπαιδεύσεις αυτές να είναι τακτικές και επαναλαμβανόμενες ώστε οι εργαζόμενοι να παραμένουν ενημερωμένοι σχετικά με τις τελευταίες εξελίξεις. Τέλος, ορισμένες εταιρείες στην προσπάθεια τους να διαχειριστούν την πολυμορφία έχουν αρχίσει να προσλαμβάνουν ειδικό προσωπικό διαχείρισης της για την ιεράρχηση και προώθηση των σχεδίων δράσης πολυμορφίας. (Reiners, 2019).

Η διατήρηση της διαφάνειας κατά την διαδικασία της πρόσληψης και της αξιολόγησης των επιδόσεων αποτελεί εξίσου σημαντική πρωτοβουλία. Η υιοθέτηση μέτρων που εξασφαλίζουν δίκαιη πρόσληψη και αξιολόγηση μπορούν να προσελκύσουν περισσότερες γυναίκες υποψήφιες στο δυναμικό της κάθε εταιρείας προωθώντας την ισορροπία μεταξύ των φύλων στο εργατικό δυναμικό (McConnell, 2019). Μέτρα για την ισορροπία των φύλων στον εργασιακό χώρο θα μπορούσε να αποτελεί η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικές και προσωπικής ζωής με τις εταιρείες να προσφέρουν ευελιξία στο ωράριο, εργασία από το σπίτι ή την επιλογή μερικής απασχόλησης (Arshed et al., 2016).

### **Κεφάλαιο 5: Διερεύνηση βιβλιογραφίας σχετικά με την επίδραση της συμμετοχής των γυναικών στο ΔΣ στην κερδοφορία των επιχειρήσεων**

Η σχέση μεταξύ της γυναικείας εκπροσώπησης στο ΔΣ και το πως αυτό επηρεάζει την κερδοφορία των επιχειρήσεων φαίνεται να απασχολεί τόσο τους ρυθμιστικούς φορείς, τις ίδιες τις επιχειρήσεις όσο και την ακαδημαϊκή κοινότητα. Τα τελευταία

χρόνια οι ερευνητές προσπαθούν να ερευνήσουν κατά πόσα ποικιλομορφία στα ΔΣ και στις ανώτερες διοικητικές θέσεις μπορεί να επηρεάσει τις επιδόσεις των εταιρειών και να αυξήσει τα κέρδη των μετόχων.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο η ΕΕ έχει προωθήσει κανόνες και οδηγίες με στόχο την αύξηση της πολυμορφίας στα ΔΣ. Ειδικότερα οι τράπεζες της ΕΕ με συγκεκριμένη οδηγία είναι υποχρεωμένες να ακολουθήσουν την πολιτική αυτή. Παρόλα αυτά φαίνεται ότι το 42% των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων δεν έχουν ακόμη εφαρμόσει τέτοια πολιτική (Tampakoudis et al., 2020).

Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Tampakoudis et al., (2020) σε πολυετές δείγμα των τραπεζικών συγχωνεύσεων και εξαγορών διαπιστώθηκε ότι η παρουσία των γυναικών στο ΔΣ έχει θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην κερδοφορία των επιχειρήσεων επιβεβαιώνοντας έτσι προηγούμενες θεωρητικές προβλέψεις. Υποστηρίζεται ότι ο θετικός αντίκτυπος των γυναικών γίνεται πιο έντονος όταν το ποσοστό εκπροσώπησης φτάνει το 25% ή τουλάχιστον τις τρεις θέσεις στο ΔΣ. Η βιβλιογραφία έχει δείξει ότι ο τραπεζικός κλάδος και ιδιαίτερα ο τομέας των συγχωνεύσεων και εξαγορών συνδέεται με επικίνδυνες αποφάσεις και με υψηλό ποσοστό αποτυχίας για αυτό και επιλέχτηκε ως πεδίο διερεύνησης της πολυμορφίας στο ΔΣ. Πρόκειται για ένα περιβάλλον με υψηλό ανταγωνισμό για το λόγο αυτό ένα ρεύμα ψυχολόγων υποστηρίζει ότι οι άντρες είναι πιο ικανοί στην διαπραγμάτευση με στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών συγκριτικά με τις γυναίκες άρα θα μπορούσαν να είναι πιο αποτελεσματικό (Tampakoudis et al., 2020).

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν δεδομένα από 1.130 συμφωνίες σχετικά με εξαγορές και συγχωνεύσεις που ανακοινώθηκαν από αμερικάνικες τράπεζες κατά την περίοδο 2003-2018 με τα αποτελέσματα να δείχνουν ότι οι τράπεζες με τουλάχιστον 1 γυναίκα στο ΔΣ εμφάνισε καλύτερες αποδόσεις συγκριτικά με εκείνες που είχαν μόνο άνδρες διευθυντές (Tampakoudis et al, 2020). Μερικά χρόνια αργότερα (2022) πραγματοποιήθηκε μια ανάλογη έρευνα με το δείγμα να αποτελείται αυτή τη φορά από ευρωπαϊκές τράπεζες που ανακοίνωσαν συγχωνεύσεις και εξαγορές με τα αποτελέσματα να εξακολουθούν να δείχνουν τον θετικό αντίκτυπο της γυναικείας εκπροσώπησης στα ΔΣ με τις τράπεζες να δημιουργούν προστιθέμενη αξία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Tampakoudis et al, 2020).

Τον θετικό αντίκτυπο της πολυμορφίας στο ΔΣ επιβεβαιώνεται και στην μελέτη των Andries et al., (2022) οι οποίοι συλλέξαν δεδομένα από 128 εμπορικές τράπεζες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης για την περίοδο 2005-2012 με τα ευρήματα τους να δείχνουν ότι η απουσία των γυναικών από την αίθουσα συνεδριάσεων συνδέεται με την χαμηλότερη απόδοση του κόστους και αποτελεσματικότητας. Υποστηρίζεται ότι το φύλο των διευθυντών επηρεάζει την απόδοση της επιχείρησης και οι εργασίες αυτές συνδέονται με την θεωρία της αντιπροσώπευσης καθώς και κοινωνιολογικές και ψυχολογικές προσεγγίσεις. Σύμφωνα με τις θεωρίες αυτές οι γυναίκες διευθυντές είναι πιο ικανές στην παρακολούθηση και επικοινωνία του εκάστοτε έργου καθώς και στην αποφυγή των κινδύνων. Επιπλέον, τα αποτελέσματα τους υποδηλώνουν και μια αιτιώδη σχέση μεταξύ της πολυμορφία και ως προς τις οικονομικές αποδόσεις των τραπεζών. Συγκεκριμένα οι τράπεζες χωρίς την παρουσία γυναικών στο ΔΣ είχαν χαμηλότερη βαθμολογία (0,38) αποδοτικότητας κόστους συγκριτικά με τα τραπεζικά ιδρύματα που συμμετέχουν γυναίκες στο ΔΣ.

Τα ευρωπαϊκά δεδομένα σχετικά με την επίδραση της ποικιλομορφίας του φύλου στο ΔΣ ενισχύονται και από την έρευνα που πραγματοποίησε η Schmidt (2019) επεκτείνοντας την έρευνα και εξετάζοντας κατά πόσο το μορφωτικό επίπεδο των γυναικών και οι υποχρεωτικές ποσοτώσεις εκπροσώπησης επηρεάζουν την απόδοση των επιχειρήσεων. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 454 ευρωπαϊκές επιχειρήσεις κατά την περίοδο 2007-2017 με τα αποτελέσματα να επιβεβαιώνουν την θετική σχέση της ποικιλομορφίας των φύλων και των επιδόσεων των επιχειρήσεων. Το χρονικό διάστημα που διερευνάται (2007-2017) χαρακτηρίζεται ως μια περίοδος που εφαρμόστηκαν αρκετά υποχρεωτικά ποσοστά εκπροσώπησης φύλου στο διοικητικό συμβούλιο και τα δεδομένα αφορούν 18 ευρωπαϊκές χώρες αστικού δικαίου.

Ένα από τα βασικά ερωτήματα της έρευνας ήταν αν η ποικιλομορφία του φύλου στο ΔΣ έχει θετική επίδραση στις επιχειρήσεις και τα αποτελέσματα φαίνεται να συμπληρώνουν την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία αναδεικνύοντας στατιστικά την θετική επίδραση της. Ωστόσο, τα αποτελέσματα δεν φαίνεται να συμφωνούν με την θεωρία της «κρίσιμης μάζας» η οποία υποστηρίζει ότι παρουσία τουλάχιστον τριών γυναικών στο ΔΣ έχει θετική επίδραση στην κερδοφορία των επιχειρήσεων. Μια πιθανής εξήγηση που μπορεί να δοθεί είναι ότι ένα ποικιλόμορφο ως προς το φύλο ΔΣ μπορεί να χρειάζεται περισσότερο χρόνο για την λήψη αποφάσεων (Schmidt, 2019).

Ένας από τους βασικούς στόχους πλέον των επιχειρήσεων με βάση όλες τις αλλαγές που γίνονται στο βιομηχανικό περιβάλλον οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων καλούνται να προσαρμοστούν σε νέα δεδομένα και να αναπτύξουν νέες καινοτομίες για να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα. Έτσι ο Harymawan & Nismara (2022) από την πρόσφατη έρευνα που διεξήγαν θέλησαν να διαπιστώσουν αν η ποικιλομορφία ως προς το φύλο στα διοικητικά συμβούλια της Ινδονησίας ενισχύει την αύξηση της καινοτομίας και κατά αποτέλεσμα την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Το δείγμα τους αποτέλεσε 868 δεδομένα παρατηρήσεων από εταιρείες της Ινδονησίας που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο κατά την περίοδο 2010-2019. Μέσα από την μελέτη τους διαπίστωσαν ότι η ποικιλομορφία των φύλων ενίσχυσε την εταιρική καινοτομία. Ωστόσο, μια από τις μεταβλητές της έρευνας αποτέλεσαν και οι οικογενειακές επιχειρήσεις οι οποίες φαίνεται να αποδυναμώνουν την θετική σχέση της ποικιλομορφίας στο ΔΣ με την εταιρική καινοτομία.

## **5.1 Το παράδειγμα του Ηνωμένου Βασιλείου**

Πολλά τα παραδείγματα των ερευνών που επιβεβαιώνουν και υποστηρίζουν ότι η πολυμορφία στο ΔΣ είναι θετική για τις επιχειρήσεις. Στο Ηνωμένο Βασίλειο εξετάστηκαν 100 επιχειρήσεις αξιολογώντας την πολυμορφία ως προς την γυναικεία εκπροσώπηση στο ΔΣ διαπιστώνοντας ότι με τον διορισμό 3 ή και περισσότερων γυναικών η χρηματοοικονομική απόδοση των εταιρειών είναι αυξημένη. Το Ηνωμένο Βασίλειο συγκριτικά με τις υποχρεωτικές ποσοτώσεις της ΕΕ ως προς την πολυμορφία υιοθέτησε μια εθελοντική πολιτική με στόχο μια θεμελιώδη αλλαγή στην κουλτούρα των εταιρειών ως προς την σύνθεση του ΔΣ. Η υιοθέτηση της συγκεκριμένης πολιτικής έχει ως κύριο στόχο την αποφυγή διορισμού από τις επιχειρήσεις μεγάλου όγκου γυναικών χωρίς την απαραίτητη εμπειρία με αποκλειστικό σκοπό την κάλυψη της νομοθετική ποσόστωσης του 30-40%, έχοντας ως αποτέλεσμα οικονομικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις (Brahma et al., 2020). Σύμφωνα με τα στατιστικά που ανέδειξε η Deloitte (2022) το ποσοστό της γυναικείας εκπροσώπησης στο Ηνωμένο Βασίλειο το 2020 ήταν 36,2% συγκριτικά με το 26,6% που είχε το 2016, παρατηρώντας μια σταδιακή αύξηση του ποσοστού μέσα στο διάστημα των τεσσάρων χρόνων.

Το παράδειγμα του Ηνωμένου Βασιλείου δείχνει ότι η γυναικεία εκπροσώπηση παρουσιάζει μια σταδιακή αύξηση του ποσοστού μέσα σε διάστημα δέκα ετών. Η

εθελοντική υιοθέτηση ως προς την εκπροσώπηση μπορεί να οδηγήσει στον διορισμό έμπειρων γυναικών στο ΔΣ με θετικά αποτελέσματα και προσθέτοντας αξία στις επιχειρήσεις. Ωστόσο, για να επιτύχουν οι γυναίκες στο ΔΣ και για να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα θα πρέπει να διορίζονται τρεις ή και περισσότερες γυναίκες υποστηρίζοντας την θεωρία της κρίσιμης μάζας της ποικιλομορφίας των φύλων. Επιπλέον, ένας ακόμη παράγοντας που διαφαίνεται από την συγκεκριμένη έρευνα να επηρεάζει την απόδοση των επιχειρήσεων είναι η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και η θέση, εκτελεστική ή μη, που λαμβάνουν στο ΔΣ οι γυναίκες. Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο φαίνεται να είναι ζωτικής σημασίας καθώς συνδέεται με την θεωρία του ανώτερου εκπαιδευτικού επιπέδου υποστηρίζοντας ότι το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης, όπως η κατοχή πτυχίου MBA, συνεπάγεται με υψηλότερη ικανότητα λήψης ανώτερων αποφάσεων (Brahma et al., 2020).

Τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώνονται και από την έρευνα των Agyemang-Mintah et al (2018) οι οποίοι πραγματοποίησαν μια εμπειρική έρευνα σε 63 χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για περίοδο 12 ετών, πριν και μετά την χρηματοπιστωτική κρίση. Αναδείχθηκε από τα αποτελέσματα ότι ο διορισμός των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των επιχειρήσεων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία τους. Η τοποθέτηση των γυναικών σε θέσεις του διοικητικού συμβουλίου δεν πρέπει να αποτελούν απλά μια συμβολική χειρονομία αλλά να γίνονται με μοναδικό κίνητρο ότι η παρουσία τους θα ενισχύσει την οικονομική αξία της επιχείρησης.

Τα στοιχεία της έρευνας δείχνουν ότι πριν την χρηματοπιστωτική κρίση (2000-2006) η παρουσία των γυναικών στο ΔΣ αποδεικνύεται και στατιστικά η θετική επίδραση τους στην αξία της επιχείρησης. Ωστόσο, το διάστημα μετά την χρηματοπιστωτική κρίση η παρουσία των γυναικών στο ΔΣ είχε θετική επιρροή ωστόσο δεν ήταν στατιστικά σημαντική στην αξία της επιχείρησης. Μια εξήγηση που δίνεται είναι ότι κατά το διάστημα αυτό, από το 2009 έως το 2011, η οικονομία του Ηνωμένου Βασιλείου βίωνε μια οικονομική ύφεση και οι χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις δεν αποτελούσαν εξαίρεση, ανεξάρτητα από το αν υπήρχε ή όχι γυναικεία εκπροσώπηση στο διοικητικό συμβούλιο (Agyemang-Mintah et al, 2018).

## **5.2 Το παράδειγμα της Γαλλίας**

Από το 2017 η Γαλλία είχε θέσει σε ισχύ νομοθεσία για την εκπροσώπηση των δύο φύλων στα διοικητικά συμβούλια με το ποσοστό εκπροσώπησης να φτάνει το 40%, το συγκεκριμένο ποσοστό αφορά τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες και τους κυβερνητικούς οργανισμούς. Οι μεγάλες εταιρείες που δεν συμμορφωθούν με την ισχύουσα νομοθεσία κινδυνεύουν ακόμη και με οικονομικές κυρώσεις (Deloitte, 2022).

Σε πρόσφατη έρευνα που διεξάχθηκε σε ένα δείγμα κορυφαίων Γαλλικών επιχειρήσεων εισηγμένων στο χρηματιστήριο εξετάζεται κατά πόσο η αύξηση της ποικιλομορφίας στα διοικητικά συμβούλια επηρεάζουν την κερδοφορία των επιχειρήσεων αλλά και σε ποιους τομείς την επηρεάζουν. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο σύμφωνα με τα τελευταία στατιστικά που έχουν αναρτηθεί από το Ινστιτούτο Jacques Delors (2022) η Γαλλία το 2021 κατέχει το 45,3% της γυναικείας εκπροσώπησης στα διοικητικά συμβούλια.

Το δείγμα της έρευνας εξετάζει το χρονικό διάστημα μεταξύ 2002 και 2012, με τις Γαλλικές επιχειρήσεις να έχουν ήδη ξεκινήσει να διορίζουν περισσότερες γυναίκες ως μέλη του διοικητικού συμβουλίου με στόχο την συμμόρφωση τους στις Ευρωπαϊκές οδηγίες, οι οποίες όριζαν ότι μέχρι και το τέλος του 2017 το 40% των μελών στα διοικητικά συμβούλια θα πρέπει να αποτελείται από γυναίκες. Λόγω του περιορισμένου αριθμού υποψήφιων γυναικών και του μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων που ελέγχονται από οικογένειες στο γαλλικό πλαίσιο η συμμετοχή των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια παρατηρείται αυξημένη. Η ισχυρή σύνδεση των γαλλικών επιχειρήσεων που ελέγχονται ή διοικούνται από γαλλικές οικογένειες έχουν προκαλέσει αύξηση της γυναικείας εκπροσώπησης στα διοικητικά συμβούλια. Ωστόσο, μελέτες δείχνουν ότι οι γυναίκες διευθυντές προσλαμβάνονται εντός των οικογενειών χωρίς να διεξάγεται μια εξωτερική και διαφανή διαδικασία επιλογής. Ως αποτέλεσμα αυτού γυναίκες με τα κατάλληλα προσόντα για την συμμετοχή σε ανώτερες διευθυντικές θέσεις πάσχουν από έλλειψη προβολής. Η έλλειψη διαφάνειας και η τοποθέτηση γυναικών σε διευθυντικές θέσεις με κύριο γνώμονα τους οικογενειακούς δεσμούς μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις διορίζοντας γυναίκες με ανεπαρκές μορφωτικό επίπεδο.

Η παραπάνω έρευνα στις γαλλικές επιχειρήσεις εξετάζει την ποικιλομορφία του φύλου στα διοικητικά συμβούλια ως προς την ρευστότητα των επιχειρήσεων και του

όγκου των συναλλαγών. Τα αποτελέσματα των Loukil et al., (2019) δείχνουν ότι οι εμπορικές συναλλαγές των επενδυτών είναι δεκτικές στον διορισμό γυναικών διευθυντών γεγονός που αυξάνει τη ρευστότητα της χρηματιστηριακής αγοράς μειώνοντας το κόστος έλλειψης ρευστότητας και αυξάνοντας τον ημερήσιο όγκο συναλλαγών. Ως προς την ανάλυση των θέσεων που κατέχουν οι γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια τα αποτελέσματα της έρευνας τους έδειξαν ότι οι γυναίκες που αναλαμβάνουν εσωτερικές διευθυντικές θέσεις μειώνουν σημαντικά τον δείκτη ρευστότητας. Αντίθετα οι γυναίκες που προάγονται σε ανεξάρτητες διευθυντικές θέσεις αυξάνουν σημαντικά τον όγκο των συναλλαγών την επιχειρήσεων. Ωστόσο οι επιχειρήσεις που διορίζουν γυναίκες ως εσωτερικούς διευθυντές είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν τους οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς περιορισμούς πιο αποτελεσματικά μειώνοντας το κόστος έλλειψης ρευστότητας. Από την άλλη οι γυναίκες σε ανεξάρτητες διευθυντικές θέσεις έχουν θετική επίδραση στην προστασία των δικαιωμάτων των μετοχών γεγονός που ενθαρρύνει τους επενδυτές να συναλλάσσονται περισσότερο (Nadia Loukil, 2019).

### **5.3 Το παράδειγμα της Νιγηρίας**

Ο μεγαλύτερος όγκος των ερευνών σχετικά με την ποικιλομορφία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην διερεύνηση χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Οι Kabara et all (2022) εντόπισαν το ερευνητικό κενό που υπάρχει και επέλεξαν να ερευνήσουν την επίδραση της ποικιλομορφίας του φύλου σε μη χρηματοπιστωτικές εταιρείες κατά την περίοδο 8 ετών. Πιο συγκεκριμένα επέλεξαν για δείγμα της έρευνας τους 67 οικονομικές εκθέσεις μη χρηματοπιστωτικών εταιρειών από το 2012 έως και το 2019 που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο της Νιγηρίας. Τα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί αλλαγές στην κεφαλαιαγορά της Νιγηρίας και πολλές μεταρρυθμίσεις ως προς την εταιρική διακυβέρνηση των εταιρειών. Ωστόσο, ο διορισμός των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια παραμένει εθελοντικός χωρίς να δίνεται υποχρεωτικός χαρακτήρας στην τοποθέτηση γυναικών στο ΔΣ. Μια από τις μεταβλητές της έρευνας είναι και η εκπαιδευτική ποικιλομορφία των μελών του ΔΣ υποστηρίζοντας ότι η ύπαρξη διευθυντών με πτυχία παράλληλα με την συμμετοχή των γυναικών σε αυτά αποτελούν θετική και σημαντική επίδραση στη συνολική απόδοση των μη χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων.

## 5.4 Το παράδειγμα της Κίνας

Αξίζει να διερευνηθεί το θέμα της ποικιλομορφίας στο διοικητικό συμβούλιο και στα πλαίσια της Κινέζικης αγοράς η οποία φαίνεται να έχει ασθενέστερη εταιρική κοινωνική ευθύνη συγκριτικά με τις ανεπτυγμένες χώρες. Δεν έχουν ληφθεί μέτρα για ποσοτώσεις για τις γυναίκες που υπηρετούν στα διοικητικά συμβούλια αλλά οι εταιρείες ενθαρρύνονται να επιλέγουν για τις διευθυντικές θέσεις επαγγελματίες με συγκεκριμένο επαγγελματικό ιστορικό δημιουργώντας ένα συγκεκριμένο πρότυπο επιλογής (Deloitte, 2022).

Στην έρευνα που διεξήγαν οι Mirza et al., (2019) θέλησαν να μελετήσουν πως μπορεί η ποικιλομορφία των φύλων στα διοικητικά συμβούλια να επηρεάσει τις επενδύσεις των κινέζικων ιδιωτικών επιχειρήσεων. Ο τομέας των επενδύσεων επιλέχτηκε από τους ερευνητές καθώς είναι ένας τομέας που απαιτεί πίεση και πειθαρχία κατά την λήψη αποφάσεων. Η οικονομία της Κίνας κατά την περίοδο 2003-2016, η οποία λήφθηκε ως δείγμα της έρευνας, βρίσκεται σε στάδιο μετασχηματισμού και η κυβέρνηση εξακολουθεί να συγκεντρώνει υψηλό ποσοστό ιδιοκτησίας και να ελέγχει την κατανομή των πόρων για αυτό θεωρήθηκε σημαντικό από τους μελετητές να λάβουν ως δείγμα τους κινέζικες ιδιωτικές εταιρείες.

Τα αποτελέσματα της έρευνας υποστηρίζουν ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση με την τοποθέτηση των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις με την επενδυτική αποτελεσματικότητα των κινεζικών ιδιωτικών εταιρειών. Τα χαρακτηριστικά του φύλου και τα στοιχεία αποφυγής κινδύνου που συνδέονται με το γυναικείο φύλο επιφέρουν ποικιλομορφία στα ΔΣ και προσδίδουν διαφάνεια στην εταιρική διακυβέρνηση (Mirza et al, 2019).

## 5. 5 Έρευνα σε ελληνικές επιχειρήσεις

Μια πρόσφατη έρευνα των Arvanitis et al., (2022) που πραγματοποιήθηκε σε 111 ελληνικές επιχειρήσεις εισηγμένες στο χρηματιστήριο, από το 2008 έως το 2020, προσπαθεί να εξετάσει κατά πόσο η ποικιλομορφία των φύλων στο ΔΣ επηρέαζε τις χρηματοοικονομικές αποδόσεις. Η σύνθεση του ΔΣ επηρεάζεται από τον πρόσφατο νόμο στην Ελλάδα 4706/2020 ο οποίος ορίζει το 25% να αποτελείται από γυναίκες. Το μεγαλύτερο μέρος των ελληνικών επιχειρήσεων παραμένουν οικογενειακές, όπου τα μέλη της οικογένειας συμμετέχουν και διαμορφώνουν το ΔΣ, έτσι δεν



αντιμετώπιζαν συγκρούσεις αντιπροσώπευσης μεταξύ μετόχων και διευθυντών. Η σύγκρουση στις ελληνικές επιχειρήσεις ήταν μεταξύ της μειοψηφίας των μετόχων και της πλειοψηφίας.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ποικιλομορφία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο προσθέτει θετικό αντίκτυπο στην επιχείρηση. Το συγκεκριμένο εύρημα συμφωνεί με ευρήματα πολλών προηγούμενων μελετών επιβεβαιώνοντας για ακόμη μια φορά την θετική επίδραση στην κερδοφορία των επιχειρήσεων. Ωστόσο, παρόλο που οι επιδόσεις των επιχειρήσεων αυξάνονται όσο αυξάνεται το ποσοστό της γυναικείας εκπροσώπησης φαίνεται να υπάρχει ένα ποσοστιαίο όριο αυτό του 33% πέραν του οποίου μειώνεται η αξία των επιχειρήσεων. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την θεωρία της κρίσιμης μάζας που υποστηρίζει ότι η γυναικεία εκπροσώπηση στο ΔΣ μπορεί να έχει αντίκτυπο στα εταιρικά αποτελέσματα μόνο εάν φτάσουν ένα ορισμένο όριο και αποτελούν μια κρίσιμη μάζα. Αξίζει να αναφερθεί ότι το χρονικό διάστημα που λήφθηκε υπόψη για την διεξαγωγή της έρευνας η Ελλάδα είχε βιώσει μια ισχυρή οικονομική κρίση (2008-2016) και μια πανδημική κρίση με τον COVID-19 (Arvanitis et al., 2022).

Η βιβλιογραφία για τα ελληνικά δεδομένα συμπληρώνεται με την έρευνα του Bekiaris (2021) ο οποίος διερευνά το πως επηρεάζονται οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις ελληνικών συστημικών τραπεζών με ένα από τα κριτήρια να είναι οι γυναίκες διευθυντές στο διοικητικό συμβούλιο. Η χρονική περίοδος που εξετάζεται είναι από το 2008 έως το 2018, μια δεκαετία που χαρακτηρίζεται έντονη για την ελληνική οικονομία, η οποία είχε να αντιμετωπίσει το ξέσπασμα, την εξέλιξη καθώς και την λήξη της κρίσης του δημοσίου χρέους. Το δείγμα αποτελείται από τέσσερις ελληνικές συστημικές τράπεζες με τα αποτελέσματα να συμφωνούν με προηγούμενες έρευνες που υποστηρίζουν ότι η παρουσία γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο συμβάλλουν στην αύξηση της τραπεζικής απόδοσης, προσθέτοντας αξίας στις επιχειρήσεις.

Παρά τις κατευθύνσεις των κυβερνήσεων που επιβάλουν ορισμένες ποσοστώσεις για την εκπροσώπηση των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια, πρόσφατη έρευνα επίσης σε ελληνικές επιχειρήσεις έδειξε στατιστικά σημαντική υποεκπροσώπηση των γυναικών τόσο στον ρόλο του διευθύνοντα συμβούλου (CEO) καθώς και στην κατανομή τους στο ΔΣ. Τα αποτελέσματα αυτά φαίνεται να συμφωνούν με τις

στερεοτυπικές αντιλήψεις οι οποίες υποστηρίζουν ότι ο ρόλος του ηγέτη συγκρούεται με το ρόλο του γυναικείου φύλου (Andrioti, 2022).

## Συμπεράσματα-Προτάσεις

Το θέμα της ποικιλομορφίας ή ισότητας των φύλων τόσο στο ΔΣ όσο και στις ανώτερες διοικητικές θέσεις φαίνεται να απασχολεί τόσο τους ρυθμιστικούς φορείς, τις ίδιες τις επιχειρήσεις αλλά και την ακαδημαϊκή κοινότητα.

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διαπιστώσει μέσα από έρευνες κατά πόσο η ισότητα των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο είναι βοηθητική για την κερδοφορία της επιχείρησης. Το διοικητικό συμβούλιο αποτελεί την ανώτερη βαθμίδα στις μεγάλες επιχειρήσεις όπου υπάρχουν πολλοί μέτοχοι και χρειάζεται μια ομάδα η οποία θα αποτελεί την διοίκηση, θα παίρνει τις σημαντικές αποφάσεις και θα εξασφαλίζει ότι τα συμφέροντα όλων των μετόχων μένουν ικανοποιημένα. Ο αριθμός του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας αυτό όμως υποστηρίζεται τόσο από ερευνητές όσο και από πολιτικούς και επαγγελματίες ότι η ποικιλομορφία στα Δ.Σ ενισχύουν την οργανωτική πολιτική των εταιρειών.

Για την διασφάλιση της ποικιλομορφίας ως προς το φύλου έχουν μεριμνήσει τα τελευταία χρόνια πολλές χώρες λαμβάνοντας κυβερνητικά μέτρα αλλά και η Ευρωπαϊκή Ένωση προωθώντας αντίστοιχες οδηγίες και μέτρα. Όπως φαίνεται από την βιβλιογραφία παρά τις οδηγίες της ΕΕ πολλές χώρες εξακολουθούν να παρουσιάζουν χαμηλά ποσοστά γυναικείας εκπροσώπησης στο ΔΣ και να μην υιοθετούν μέτρα για την διασφάλιση της ποικιλομορφίας. Παρόλο που σήμερα το 60% των νέων αποφοίτων από τις πανεπιστημιακές σχολές είναι γυναίκες, οι άντρες φαίνεται να κατέχουν ακόμη τις περισσότερες ηγετικές θέσεις στον εταιρικό τομέα στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Οφείλουμε να αναγνωρίσουμε ωστόσο την πρόοδο που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια και μεγαλύτερο μέρος των γυναικών έχει καταφέρει να αναρριχθεί σε ανώτερες διοικητικές θέσεις το φαινόμενο της γυάλινης οροφής εξακολουθεί να υφίσταται. Μεγάλος μέρος των ερευνών επισημαίνουν ότι τα στερεοτυπικά χαρακτηριστικά που ακολουθούν κάθε φύλο είναι αυτά που εμποδίζουν τις ίδιες τις γυναίκες να διεκδικήσουν μια ανώτερη θέση με αποτέλεσμα και οι ίδιες οι γυναίκες να θεωρούν ότι τα ιδανικά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή είναι αρρενωπά (Vassakis et al., 2018). Ίσως πέρα από τα μέτρα, τις οδηγίες και τις υποχρεωτικές ποσοστώσεις

για την γυναικεία εκπροσώπηση είναι σημαντικό να γίνουν ενέργειες οι οποίες θα καταρρίψουν τις στερεοτυπικές αντιλήψεις καθώς και το γεγονός ότι τα ιδανικά χαρακτηριστικά των διευθυντών είναι ανδρικά.

Μεγάλο είναι το εύρος της βιβλιογραφίας που εξετάζει την ποικιλομορφία των φύλων στο ΔΣ και την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Αναλύοντας της διαπιστώθηκε ότι οι περισσότερες έρευνες τείνουν το ενδιαφέρον τους στους κλάδους της οικονομίας και των χρηματοπιστωτικών οργανισμών κυρίως γιατί στερεοτυπικά είναι κλάδοι οι οποίοι αποτελούνται κυρίως από άνδρες, έχουν να διαχειριστούν μεγάλα κεφάλαια και να λάβουν αποφάσεις υψηλού κινδύνου. Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι με την αύξηση της γυναικείας εκπροσώπηση στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών η κερδοφορία των επιχειρήσεων αυξάνεται και προσδίδεται αξία στις επιχειρήσεις.

Οι περισσότερες έρευνες συμφωνούν και υποστηρίζουν την θεωρία της κρίσιμης μάζας της ποικιλομορφίας των φύλων, αναδεικνύοντας ότι τα θετικά αποτελέσματα στις επιχειρήσεις επέρχονται όταν διορίζονται στο διοικητικό συμβούλιο τρεις ή και περισσότερες γυναίκες. Επιπλέον τα αποτελέσματα συνδέονται σε μέρος των ερευνών και με το μορφωτικό επίπεδο των γυναικών υποστηρίζονται ότι το ανώτερο εκπαιδευτικό επίπεδο των γυναικών συνεπάγεται με την υψηλότερη ικανότητα λήψης ανώτερων αποφάσεων (Brahma et al., 2020).

Περιορισμένη φαίνεται να είναι η έρευνα σε ελληνικές επιχειρήσεις για την ποικιλομορφία των φύλων στα διοικητικά συμβούλια με την πιο πρόσφατη να είναι των Arvanitis et al., (2022). Από τα αποτελέσματα παρατηρείται ότι η ποικιλομορφία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο ενισχύει θετικά τις ελληνικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, παρόλο που οι επιδόσεις των επιχειρήσεων αυξάνονται, όσο αυξάνεται το ποσοστό της γυναικείας εκπροσώπησης φαίνεται να υπάρχει ένα ποσοστιαίο όριο αυτό του 33% πέραν του οποίου μειώνεται η αξία των επιχειρήσεων. Μελλοντικά θα ήταν χρήσιμο να μελετηθεί επιπλέον το συγκεκριμένο θέμα στον τομέα των ελληνικών επιχειρήσεων.

Σημαντικός παράγοντας για την διερεύνηση του θέματος, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, φαίνεται να είναι οι θέσεις που λαμβάνουν οι γυναίκες μέσα στο διοικητικό συμβούλιο, εκτελεστικές ή μη εκτελεστικές. Καθώς όπως αναδεικνύεται από την έρευνα των Loukil et al., (2019) σε γαλλικές επιχειρήσεις τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι γυναίκες που προάγονται σε εσωτερικές διευθυντικές θέσεις μειώνουν

σημαντικά τον δείκτη ρευστότητας. Αντίθετα οι γυναίκες που αναλαμβάνουν ανεξάρτητες διευθυντικές θέσεις αυξάνουν σημαντικά των όγκο των συναλλαγών. Έτσι φαίνεται να διαφοροποιούνται τα αποτελέσματα και ανάλογα με την θέση που λαμβάνουν στο διοικητικό συμβούλιο και με βάση την βαρύτητα και τις ευθύνες της εκάστοτε θέσεις.

Σε χώρες που δεν υιοθέτησαν μια υποχρεωτική ποσόστωση ως προς την ποικιλομορφία στα διοικητικά συμβούλια φαίνεται να έχουν εξίσου θετικά αποτελέσματα. Όπως παρουσιάζεται και στην έρευνα των Brahma et al., (2020) σε 100 επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο η γυναικεία εκπροσώπηση στο διοικητικό συμβούλιο επιδρά θετικά για τις επιχειρήσεις προσδίδοντας αξίας στις επιχειρήσεις. Επίσης τονίζεται ότι με την εθελοντική υιοθέτηση ως προς την ποικιλομορφία των φύλων μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις στον διορισμό έμπειρων και αξιόλογων γυναικών παρά στην επιτακτική κάλυψη συγκεκριμένων ποσοστώσεων που μπορεί να ισχύει σε αντίστοιχες περιπτώσεις.

Μια από τις μεταβλητές που φαίνεται να επηρεάζουν τα αποτελέσματα των ερευνών είναι το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων όπως φαίνεται να ισχύει των Harymawan & Nismara (2022) οι οποίοι αναφέρουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις δείχνουν να αποδυναμώνουν την θετική σχέση της ποικιλομορφίας στο ΔΣ με την εταιρική καινοτομία. Το ίδιο φαίνεται να ισχύει και στην έρευνα των Loukil et al., (2019) όπου επισημαίνεται συσχέτιση στις οικογενειακές επιχειρήσεις της Γαλλίας με την ποικιλομορφία στα ΔΣ.

Τα αποτελέσματα όλων των ερευνών που αναφέρθηκαν στην παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση υποστηρίζουν και αποδεικνύουν ισχυρή συσχέτιση ως προς την ποικιλομορφία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο και στις ανώτερες διοικητικές θέσεις με την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Η παρουσία των γυναικών στο ΔΣ ενισχύουν την αξία των επιχειρήσεων, ενθαρρύνουν την προστασία των δικαιωμάτων των μετόχων και προσδίδουν διαφάνεια στην εταιρική διακυβέρνηση των οργανισμών.

Για περαιτέρω μελλοντική διερεύνηση του θέμα προτείνεται η διεξαγωγή μελετών χρησιμοποιώντας μεγαλύτερο δείγμα εταιρειών καθώς και σε διαφορετικούς κλάδους εταιρειών όπως για παράδειγμα εταιρείες πληροφορικής και τεχνολογίας. Επιπλέον, προτείνεται η εξέταση και άλλων παραμέτρων όπως το επαγγελματικό προφίλ των

γυναικών, η επαγγελματική τους εμπειρία και το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο για να δούμε αν προκύπτει κάποια διαφοροποίηση στα αποτελέσματα.

Επιπλέον, θα μπορούσαν να διεξαχθούν μελέτες ανάμεσα σε χώρες που έχουν θεσπίσει την απαιτούμενη ελάχιστη ποσόστωση γυναικών στα διοικητικά συμβούλια, με χώρες που δεν έχουν θεσπίσει υποχρεωτικά μέτρα.

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο ότι η παρούσα εργασία υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς. Η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί μια έρευνα η οποία υλοποιήθηκε με την μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, εντοπίστηκαν ορισμένες μελέτες σχετικές με το θέμα και εξετάστηκε κατά πόσο η ισότητα των φύλων υφίσταται στις επιχειρήσεις και συγκεκριμένο στο διοικητικό συμβούλιο και αν η παρουσία τους επηρεάζει την κερδοφορία των οργανισμών. Τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι μικτά για αυτό η διεξαγωγή εμπειρικής έρευνας στο μέλλον θα ήταν βοηθητική ώστε να συλλεχθούν περισσότερα δεδομένα.

Ανακεφαλαιώνοντας τα συμπεράσματα που προκύπτουν κατά τη διερεύνηση του θέματος σχετικά με την ισότητα των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο και πως επηρεάζεται η κερδοφορία των επιχειρήσεων προκύπτει ότι η παρουσία των γυναικών στο ΔΣ επιδρά θετικά και ενισχύει την κερδοφορία. Ως δείγμα στις περισσότερες έρευνες που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση ήταν εταιρείες εισηγμένες στο χρηματιστήριο και έχουν να χειριστούν μεγάλα οικονομικά κεφάλαια και να πάρουν αποφάσεις υψηλού κινδύνου. Το ίδιο φαίνεται να ισχύει και ως προς τον τομέα που εξετάζουν οι περισσότερες έρευνες, με τους κυριάρχους να είναι ο οικονομικός και χρηματοπιστωτικός τομέας.

## Βιβλιογραφία

- Grant Thornton (IBR) , 2022. *Γυναικείο Επιχειρείν 2022*, s.l.: Grant Thornton.
- Ali Shariff Kabara, S. F. A. K. A. H. B. a. H. G. H. S., 2022. The Effect of the Board's Educational and Gender Diversity on the Firms' Performance: Evidence from Non-Financial Firms in Developing Country. *Sustainability*, 5 September, pp. 1-15.
- Alin Marius Andrieş, B. C. A. M.-V. & S. N., 2022. *Gender diversity on boards and bank efficiency across Emerging Europe*. [Online]  
Available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3041477](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3041477)  
[Accessed 2022].
- Andrioti, M., 2022. Gender Diversity in Leadership Positions: Analysis on Greek Companies. *School of Social Sciences*, February.
- Bekiaris, M., 2021. Board structure and firm performance: An empirical study of Greek systemic banks. *Journal of Accounting and Taxation*, 17 March, pp. 110-121.
- David A. Carter, B. J. S. W. G. S., 2003. Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review* 38, pp. 33-53.
- David A. Carter, F. D. B. J. S. a. W. G. S., 2010. The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, p. 396-414.
- Deloitte, 2022. *Deloitte.com*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/gx-women-in-the-boardroom-seventh-edition.pdf>  
[Πρόσβαση 20 January 2023].
- Eva María Sánchez-Teba, M. D. B.-M. & P. P.-A., 2020. Gender Diversity in Boards of Directors: A Bibliometric Mapping. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 31 December, pp. 1-16.
- Ferreira, D. a. K. T., 2013. *Corporate boards in Europe: size, independence*. New York: Cambridge.
- Franklin, D., 2013. *A Practical Guide to Gender Diversity for Computer Science Faculty*. San Rafael, California: Morgan & Claypool Publishers.
- Ioannis Tampakoudis, A. A. M. N. & N. K., 2020. Does boardroom gender diversity affect shareholder wealth? Evidence from bank mergers and acquisitions. *Wiley*, 16 September, pp. 3315-3343.
- Ioannis Tampakoudis, M. N. G. E. & S. L., 2022. The impact of gender diversity on shareholder wealth: Evidence from European bank M&A☆. *Journal of Financial Stability* 60, pp. 1-18.
- Janet L. Nixdorff, T. H. R., 2010. The Glass Ceiling Women Face: An Examination and Proposals for Development of Future Women Entrepreneurs. *New England Journal of Entrepreneurship*, Fall, pp. 71-87.

- Kirsch, A., 2017. The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 7 June.
- Klein, E., 2016. *Corporate Governance: Principles, Practices and Challenges*. Inc επιμ. New York: Nova Science Publishers.
- Konstantinos Vassakis, G. S. & C. L., 2018. Demystification of the glass ceiling phenomenon Gender stereotyping and successful managers' personality traits in Greece. *EuroMed Journal of Business*, pp. 1-19.
- Leepsa, B. P. a. N. M., 2017. Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, June, pp. 74-95.
- Maduro, M. a. A. L., 2010. The Past and Future of EU Law. *The Classics of EU Law Revisited on the 50th Anniversary of the Rome Treaty*, p. 69.
- McConnell, B., 2019. *12 ways to improve your diversity recruiting strategy*, s.l.: <https://builtin.com/diversity-inclusion/diversity-management>.
- Nadia Loukil, O. Y. R. Y., 2019. Does gender diversity on boards influence stock market liquidity? Empirical evidence from the French market. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, June, pp. 1-56.
- Nismara, I. H. & K., 2022. Board Gender Diversity and Corporate Innovation: Evidence from Indonesian Family Firms. *Journal of Accounting and Strategic Finance*, 1 June, pp. 22-39.
- Norin Arshed, J. M. a. R. M., 2016. Enterprise and its Business Environment. Στο: Oxford, United Kningdom: Goodfellow Publishers Ltd, pp. 135-138.
- Reiners, B., 2019. *What is diversity management? A complete guide*, s.l.: <https://builtin.com/diversity-inclusion/diversity-management>.
- Saleh F. A. Khatib, D. F. A. A. A. E. & R. A., 2020. Nudging toward diversity in the boardroom: A systematic literature review of board diversity of financial institutions. *Wiley, Business Stratergy and the Enviroment*, 6 October, pp. 1-18.
- Saleh F. A. Khatib, D. F. A. h. A. E. R. A., 2020. Nudging toward diversity in the boardroom: A systematic literature review of board diversity of financial institutions. *Business Strategy and the Enviornment*, October, pp. 985-1001.
- Sanjukta Brahma, C. N. A. B., 2020. Board gender diversity and firm performance: The UK evidence. *Wiley*, 18 June, pp. 5704-5719.
- Schadewitz, P. A.-M. a. H., 2018. Gender Diversity and Firm Value: Evidence from UK Financial Institutions. *International Journal of Accounting and Information Management*, January, pp. 1-26.
- Schmidt, I. M., 2019. Board Gender Diversity and Firm performance: How do Educational Levels and Board Gender Quotas affect this Relationship? Evidence from Europe. *Department Of Business Studies* , p. 43.
- Shleifer Andrei, R. W. V., 1997. A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, pp. 71-87.



- Siri Terjesen, R. H. S. V. S., 2009. Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance An International Review* 1, May, pp. 320 - 337.
- Stavros E. Arvanitis, E. G. V. & G. M. A., 2022. Does Board Gender Diversity Really Improve Firm Performance? Evidence from Greek Listed Firms. *Risk and Financial Management*, 13 July, pp. 1-19.
- Sultan Sikandar Mirza, M. A. M. & T. A., 2019. Board gender diversity, competitive pressure and investment efficiency in Chinese private firms. *Eurasian Economic Review*, 26 October.
- Wirth, L., 2001. *Breaking through the glass ceiling*. Geneva: International Labour Office.
- Αμνηστία, Δ., 1948. *Amnesty.gr*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.amnesty.gr/universal-declaration-of-human-rights>  
[Πρόσβαση 10 12 2022].
- Γιαβρή, Α., 2009. *500 αλλαγαινή νηζκνί*. Αθήνα: Εκδόσεις MagiCircle.
- Ε.Ε, 1966. *Διεθνές Σύμφωνο για τα οικονομικά, κοινωνικά και μορφωτικά δικαιώματα*.  
[Ηλεκτρονικό]  
Available at:  
<https://unric.org/el/%CE%B4%CE%B9%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%AD%CF%82-%CF%83%CF%8D%CE%BC%CF%86%CF%89%CE%BD%CE%BF-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%BA%CE%BF%CE%B9-2/>  
[Πρόσβαση 10 12 2022].
- Ηνωμένα Έθνη, 1979. *unric.org*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at:  
<https://unric.org/el/%CF%83%CF%8D%CE%BC%CE%B2%CE%B1%CF%83%CE%B7-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CE%BE%CE%AC%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CF%88%CE%B7-%CF%8C%CE%BB%CF%89%CE%BD-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%BC%CE%BF%CF%81%CF%86-2/>  
[Πρόσβαση 10 12 2022].
- Θελερίτης Μάριος, Π. Π., 2018. *Η ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΦΥΛΩΝ ΣΤΙΣ*. Μεσολόγγι: ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.
- Ιωάννης, Μ., 2013. *ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ : ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ*. Μεταπτυχιακή Εργασία επιμ. s.l.:Πανεπιστήμιο Μακεδονία.
- Μανιτάρας, Δ., 2022. *ΑΚΥΡΟΤΗΤΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ*. Δημοκρήτειο Πανεπιστήμιο επιμ. Κομοτηνή: Μεταπτυχιακή εργασία.
- Ξανθάκης, Μ. , Λ. Σ. Λ., 2003. *Εταιρική Διακυβέρνηση Έννοια και*. Αθήνα: Παπαζήση.
- ΟΗΕ, Χ., 1945. *Unric*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://unric.org/el/%cf%87%ce%b1%cf%81%cf%84%ce%b7%cf%83-%ce%bf%ce%b7%ce%b5/>  
[Πρόσβαση 10 12 2022].

<https://www.europarl.europa.eu/news/el/press-room/20221118IPR55706/istorikis-simasias-nomothesia-gia-tin-ekprosopisi-ton-fulon-sta-ds>