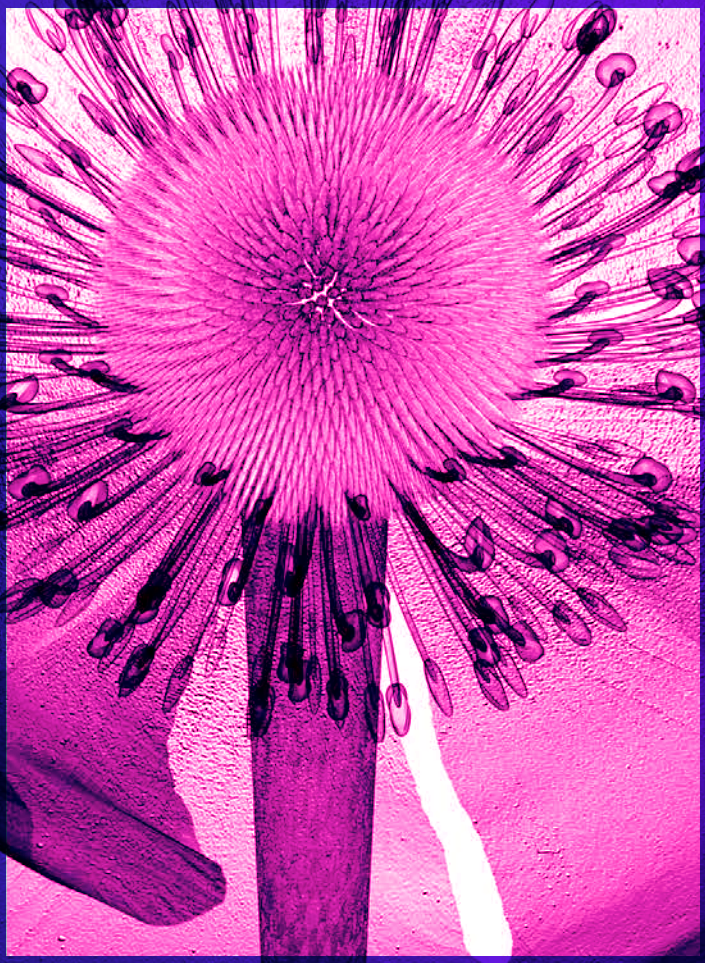
KPMG

Global Female Leaders Outlook 2026



KPMG. Make the Difference.

Contents

Πρόλογος 3

Executive Summary 4

Προφίλ γυναικών σε ηγετικές θέσεις 8

Οικονομική Προοπτική & Στρατηγική 10
Πώς διαχειρίζονται οι γυναίκες ηγέτιδες την ανάπτυξη σε ένα περιβάλλον όπου η εμπιστοσύνη είναι επιλεκτική;

Τεχνητή Νοημοσύνη (ΤΝ) & Ψηφιακός Μετασχηματισμός 18
Πώς μπορούν οι οργανισμοί να μετατρέψουν την αξία της ΤΝ σε αξιόπιστο αντίκτυπο σε ευρεία κλίμακα;

Διαφορετικότητα & Ένταξη 26
Γιατί η ισότητα των φύλων εξακολουθεί να δυσκολεύεται να εδραιωθεί ως διατηρήσιμο οργανωσιακό αποτέλεσμα;

Καριέρα 34
Πώς η απόδοση, η ορατότητα και η δικτύωση αναδιαμορφώνουν την επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών;

Υγεία των Γυναικών 38
Πώς μπορούν οι οργανισμοί να διασφαλίσουν ότι η υγεία των γυναικών αναγνωρίζεται και λαμβάνεται υπόψη στην καθημερινή εργασιακή πραγματικότητα;

Επικοινωνία 48

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Πρόλογος

Αγαπητοί/ές αναγνώστες/τριες,

Οι οργανισμοί σήμερα λειτουργούν σε ένα περιβάλλον διαρκούς αβεβαιότητας και επιταχυνόμενων αλλαγών. Οι γεωπολιτικές και οικονομικές πιέσεις συνυπάρχουν με την ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό, προσαρμογή των λειτουργικών μοντέλων και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων. Σε αυτό το σύνθετο πλαίσιο, η ηγεσία καλείται όχι μόνο να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις, αλλά και να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για βιώσιμη ανάπτυξη, εμπιστοσύνη και συνοχή.

Το **Global Female Leaders Outlook 2026** αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο οι γυναίκες σε ηγετικές θέσεις προσεγγίζουν αυτή τη νέα πραγματικότητα. Μια σημαντική μεταβολή που αναδεικνύουν τα φετινά ευρήματα δεν είναι η απώλεια εμπιστοσύνης, αλλά η αναπροσαρμογή της. Οι γυναίκες ηγέτιδες εξακολουθούν να διατηρούν υψηλό επίπεδο αισιοδοξίας και αυτοπεποίθησης εκεί όπου η επιρροή τους είναι πιο άμεση, δηλαδή μέσα στους ίδιους τους οργανισμούς τους, ενώ εμφανίζονται πιο επιφυλακτικές όταν τα αποτελέσματα εξαρτώνται από παράγοντες πέρα από τον έλεγχό τους. Οι προσδοκίες για ανάπτυξη παραμένουν θετικές, ωστόσο γίνονται πιο συγκρατημένες. Σε ένα περιβάλλον όπου οι εξωτερικές συνθήκες παραμένουν απρόβλεπτες, η ανθεκτικότητα, η προσαρμοστικότητα και η ξεκάθαρη **Στρατηγική** κατεύθυνση αποκτούν ακόμη μεγαλύτερη σημασία.

Η **Τεχνητή Νοημοσύνη** βρίσκεται πλέον στο επίκεντρο αυτής της μετάβασης. Δεν αντιμετωπίζεται μόνο ως μια τεχνολογική δυνατότητα για το μέλλον, αλλά ως ένα πρακτικό εργαλείο που μπορεί να ενισχύσει την παραγωγικότητα, να υποστηρίξει τη λήψη αποφάσεων και να δημιουργήσει απτή επιχειρηματική αξία. Η πραγματική πρόκληση, ωστόσο, δεν αφορά απλώς την υιοθέτησή της. Αφορά στην ικανότητα των οργανισμών να την ενσωματώνουν με ασφάλεια και συνέπεια στις διαδικασίες τους, να αναπτύσσουν τις κατάλληλες δεξιότητες και να καθοδηγούν τους ανθρώπους τους μέσα από την αλλαγή.

Παράλληλα, η έκθεση αναδεικνύει τους παράγοντες που επηρεάζουν την καθημερινή εμπειρία και την επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών.

Η **Ισότητα των Φύλων** εξακολουθεί να αναγνωρίζεται ως στρατηγική προτεραιότητα, όμως η ουσιαστική πρόοδος απαιτεί περισσότερα από τη διατύπωση μιας πρόθεσης. Προϋποθέτει λογοδοσία, διαφανείς διαδικασίες, δίκαιες ευκαιρίες εξέλιξης και συστηματική ενσωμάτωση της ισότητας στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Αντίστοιχα, η σκληρή δουλειά και η απόδοση παραμένουν θεμελιώδεις για την **Επαγγελματική Επιτυχία**, αλλά δεν αρκούν χωρίς πρόσβαση σε δίκτυα, καθοδήγηση, ορατότητα και ουσιαστικές ευκαιρίες.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η ανάδειξη της **Υγείας** των γυναικών ως αναπόσπαστου μέρους της εργασιακής πραγματικότητας. Η υγεία των γυναικών επηρεάζει τη συμμετοχή, την απόδοση και τη συνέχεια της επαγγελματικής πορείας τους σε διαφορετικά στάδια της ζωής. Για να αντιμετωπιστεί ουσιαστικά, δεν αρκούν μεμονωμένες παροχές ή πρωτοβουλίες. Απαιτούνται ανοιχτή επικοινωνία, κατάλληλα προετοιμασμένοι προϊστάμενοι, ευελιξία, σαφείς πολιτικές και ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενες μπορούν να εκφράζουν τις ανάγκες τους χωρίς τον φόβο αρνητικών συνεπειών.

Το κοινό νήμα που συνδέει όλες τις θεματικές της φετινής έκδοσης είναι η ανάγκη μετάβασης από την πρόθεση στην εφαρμογή. Είτε μιλάμε για την τεχνητή νοημοσύνη, είτε για την ισότητα των φύλων, την επαγγελματική εξέλιξη ή την υγεία των γυναικών, η αξιοπιστία ενός οργανισμού κρίνεται από το κατά πόσο μπορεί να μετατρέπει τις στρατηγικές του φιλοδοξίες σε σταθερές πρακτικές, ορατές συμπεριφορές και μετρήσιμα αποτελέσματα.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλες τις γυναίκες σε ηγετικές θέσεις που μοιράστηκαν τις απόψεις και τις εμπειρίες τους. Η συμβολή τους μάς προσφέρει μια πολύτιμη εικόνα για τη σύγχρονη ηγεσία, αλλά και για τις οργανωσιακές αλλαγές που απαιτούνται ώστε η ανάπτυξη να είναι περισσότερο βιώσιμη, συμπεριληπτική και ανθρώπινη.

Εύχομαι η φετινή έκδοση να αποτελέσει αφετηρία για ουσιαστικό διάλογο και, κυρίως, για δράση. Γιατί οι ισχυρότεροι οργανισμοί του μέλλοντος θα είναι εκείνοι που δεν περιορίζονται στην αναγνώριση των προκλήσεων, αλλά διαμορφώνουν έμπρακτα τις συνθήκες μέσα στις οποίες οι άνθρωποί τους μπορούν να εξελίσσονται, να συνεισφέρουν και να αποδίδουν με διάρκεια.



Πέγκυ Βελλιώτου

Partner & Head of People,
People Services, Advisory
KPMG στην Ελλάδα

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.



Executive Summary

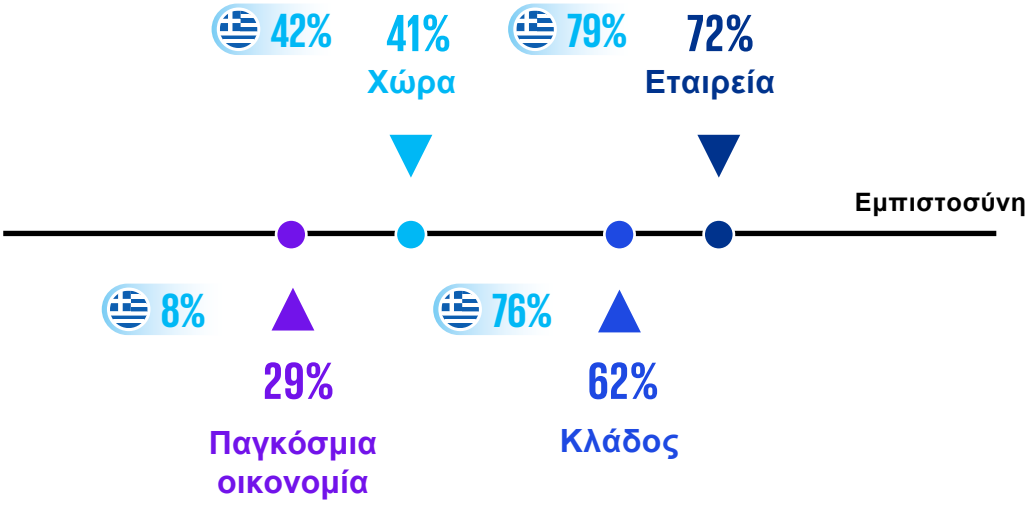
© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Οικονομική Προοπτική και Στρατηγική

Η εμπιστοσύνη παραμένει ισχυρή, αλλά η ανάπτυξη αναμένεται ολοένα και περισσότερο να προέλθει από το εσωτερικό των οργανισμών.

Οι γυναίκες σε ηγετικές θέσεις εξακολουθούν να αναμένουν ανάπτυξη, παρά το γεγονός ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από γεωπολιτική αστάθεια, οικονομική αβεβαιότητα και συνεχή πίεση για μετασχηματισμό. Η εμπιστοσύνη είναι ισχυρότερη εκεί όπου η δυνατότητα επιρροής είναι πιο άμεση, δηλαδή εντός του ίδιου του οργανισμού.

Η εμπιστοσύνη μειώνεται σταδιακά όσο το πεδίο αναφοράς διευρύνεται:
Το 72% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και 79% στην Ελλάδα, δηλώνει αισιόδοξο για τις προοπτικές ανάπτυξης της εταιρείας του, έναντι 62% και 76% αντιστοίχως για τον κλάδο δραστηριοποίησής του, 41% (42% στην Ελλάδα) για την οικονομία της χώρας του και μόλις το 29% παγκοσμίως και 8% στην Ελλάδα για την παγκόσμια οικονομία.



77%
69%
προσδοκούν αύξηση της κερδοφορίας τους τα επόμενα τρία χρόνια

62%
38%
προσδοκούν αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού τους τα επόμενα τρία χρόνια

Οι συχνότερα αναφερόμενες προκλήσεις για την ηγεσία παγκοσμίως:

- Γεωπολιτική αστάθεια
- Μακροοικονομική αβεβαιότητα
- Παγκόσμια οικονομική αβεβαιότητα

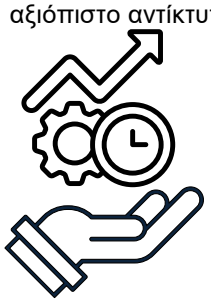
Note: Please treat the results for Greece as indicative, given the small number of cases.

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Τεχνητή Νοημοσύνη (ΤΝ) και Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Η αξία της ΤΝ έχει αποδειχθεί, όμως η κλιμάκωση του αντίκτυπού της με τρόπο αξιόπιστο παραμένει πρόκληση.

Η ΤΝ δημιουργεί ολοένα και περισσότερο μετρήσιμη αξία στην καθημερινή εργασία και τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η επόμενη πρόκληση έγκειται στην ενσωμάτωσή της σε βάθος στις διαδικασίες, στις δυνατότητες και στις πρακτικές ηγεσίας, ώστε να επιτευχθεί αξιόπιστο αντίκτυπο σε ευρεία κλίμακα.



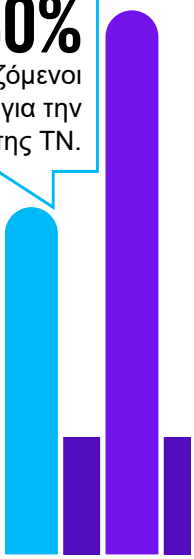
Εννέα στις δέκα γυναίκες ηγέτιδες παγκοσμίως αναφέρουν τουλάχιστον μία κερδοφόρα εφαρμογή ΤΝ εντός του οργανισμού τους, κυρίως στους τομείς:

- **καθημερινή αποδοτικότητα**
- **διοικητικές εργασίες**
- **δημιουργία περιεχομένου**

66% **64%** δίνουν προτεραιότητα στην επένδυση σε νέες τεχνολογίες έναντι της ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

37% **47%** δηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε εργαλεία ΤΝ και ευκαιρίες εκμάθησης, …

32% … ωστόσο μόλις το **30%** δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις δεξιότητες για την αποτελεσματική χρήση της ΤΝ.



Διαφορετικότητα και Ένταξη

Η ισότητα των φύλων εξακολουθεί να αποτελεί στρατηγική φιλοδοξία, ωστόσο η πρόοδος απέχει ακόμη πολύ από το να θεωρείται δεδομένη.

Οι γυναίκες ηγέτιδες συνεχίζουν να αναγνωρίζουν την ισότητα των φύλων ως σημαντικό μοχλό επιχειρηματικής επιτυχίας. Ωστόσο, πολλοί οργανισμοί δυσκολεύονται να μετατρέψουν τη φιλοδοξία σε θεσμική αλλαγή με διαχρονικό αντίκτυπο, ενώ η εμπιστοσύνη στη μελλοντική πρόοδο φαίνεται ολοένα και πιο εύθραυστη.



68% **65%** των γυναικών σε ηγετικές θέσεις πιστεύουν ότι η επίτευξη ισότητας των φύλων στην ανώτατη διοίκηση θα βοηθήσει τον οργανισμό τους να επιτύχει τους στόχους ανάπτυξής του.

16% **32%** των συμμετεχουσών θεωρούν ότι η διαφορετικότητα, η ισότητα και η ένταξη (DEI) δεν αποτελούν πλέον κορυφαία προτεραιότητα του οργανισμού.

71% **75%** των οργανισμών εξακολουθεί να υπολείπεται της ισότιμης εκπροσώπησης των φύλων στο ανώτατο διοικητικό τους όργανο, ενώ το 10% παγκοσμίως και 9% στην Ελλάδα εκτιμάει ότι ο στόχος αυτός δεν θα επιτευχθεί ποτέ.

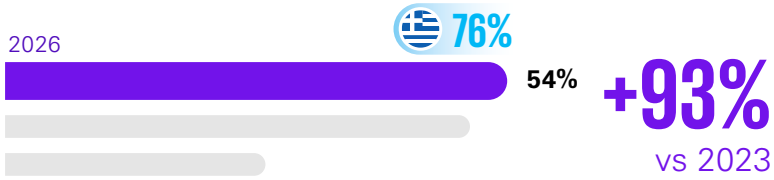
© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Καριέρα

Η επαγγελματική επιτυχία εξαρτάται από την απόδοση, ωστόσο η εξέλιξη εξακολουθεί να εξαρτάται από την πρόσβαση.

Οι γυναίκες ηγέτιδες συνδέουν ολοένα και περισσότερο την επιτυχία με τη σκληρή δουλειά, την ανθεκτικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Παρ' όλα αυτά, η επαγγελματική εξέλιξη εξακολουθεί να επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τα δίκτυα επαφών, την καθοδήγηση, την υποστήριξη από ανώτερα στελέχη και την προβολή.

Η **σκληρή δουλειά** αναδεικνύεται ολοένα και περισσότερο ως το πιο συχνά αναφερόμενο χαρακτηριστικό επιτυχίας, καθώς επιλέγεται από το 54% παγκοσμίως και 76% στην Ελλάδα ανάμεσα στα τρία σημαντικότερα χαρακτηριστικά για την επαγγελματική επιτυχία.



45% **59%** θεωρούν τα **προσωπικά δίκτυα** επαφών καθοριστική προϋπόθεση για την επαγγελματική επιτυχία.

63% **76%** αναφέρουν τα **προσωπικά δίκτυα**, την **καθοδήγηση** ή και τα δύο ως σημαντικούς παράγοντες επαγγελματικής εξέλιξης.

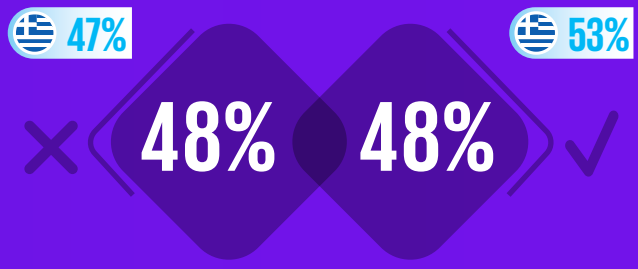
Υγεία των γυναικών

Η υγεία των γυναικών αναγνωρίζεται πλέον ως ευθύνη του οργανισμού, ωστόσο η κουλτούρα ανοιχτού διαλόγου και η παρεχόμενη υποστήριξη παραμένουν ασυνεπείς.

Η υγεία των γυναικών αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ως παράγοντας που διαμορφώνει τη βιώσιμη απόδοση. Παρότι η ευθύνη του οργανισμού αναγνωρίζεται πλέον ευρέως, πολλά εργασιακά περιβάλλοντα δεν έχουν ακόμη δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για ανοιχτή επικοινωνία και σταθερή υποστήριξη.

97% των συμμετεχουσών **παγκοσμίως** και **100%** **στην Ελλάδα** πιστεύουν ότι οι οργανισμοί έχουν ευθύνη να αντιμετωπίζουν ζητήματα που αφορούν την υγεία των γυναικών στον χώρο εργασίας.

Περισσότερες από 1 σε 4 συμμετέχουσες παγκοσμίως και στην Ελλάδα αναφέρουν ότι ο οργανισμός τους δεν προσφέρει στην παρούσα φάση κανένα μέτρο υποστήριξης σχετικό με την υγεία των γυναικών.



Οι γυναίκες ηγέτιδες είναι σχεδόν ισομερώς μοιρασμένες ανάμεσα σε όσες αισθάνονται άνετα να συζητούν θέματα υγείας στον χώρο εργασίας (48% παγκοσμίως και 47% στην Ελλάδα) και σε όσες δεν αισθάνονται άνετα (48% παγκοσμίως και 53% στην Ελλάδα).

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Προφίλ γυναικών σε ηγετικές θέσεις

Ένα παγκόσμιο δείγμα έμπειρων γυναικών ηγέτιδων, σε ανώτερες θέσεις ευθύνης, μακρόχρονη επαγγελματική πορεία και από διαφορετικά κοινωνικά και βιωματικά πλαίσια.

634

γυναίκες ηγέτιδες — 38

46 χώρες

50 έτη μέσος όρος ηλικίας

83% κατέχουν θέση στην ανώτατη διοίκηση ή σε υψηλή ηγετική θέση — 74%

Διοικητική εμπειρία

72% διαθέτουν πάνω από **10 έτη** διοικητικής εμπειρίας — 69%

36% διαθέτουν πάνω από **20 έτη** διοικητικής εμπειρίας — 32%

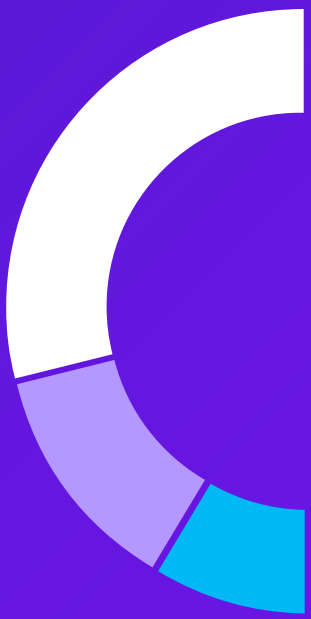


Προφίλ εμπειρίας

58% Ανώτατη Διοίκηση — 50%

25% Ανώτερη Ηγεσία — 24%

17% Ηγεσία — 26%



© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Γεωγραφική κατανομή



Πλαίσιο εργασίας & προσωπικής ζωής

50

Μέσος όρος ηλικίας

22 ετών — **Εύρος ηλικίας** — **78ετών**

Η ηγεσία συχνά συνυπάρχει με τη μητρότητα και τις απαιτήσεις των οικογενειών όπου εργάζονται και οι δύο σύντροφοι

76% **73%** είναι μητέρες

97% **85%** εργάζονται πλήρους απασχόλησης

71% **67%** έχουν εργαζόμενο σύντροφο, κυρίως πλήρους απασχόλησης

Μορφή εργασίας



59%
εργάζονται κυρίως ή αποκλειστικά από το γραφείο

24%
αναφέρουν ισορροπημένη μορφή εργασίας

17%
εργάζονται κυρίως ή αποκλειστικά εξ αποστάσεως

Προφίλ οργανισμού

Περίπου οι μισές γυναίκες ηγέτιδες παγκοσμίως και 23% στην Ελλάδα εργάζονται σε εταιρείες με ετήσια έσοδα τουλάχιστον 500 εκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ, ενώ το 12% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και 7% στην Ελλάδα εργάζεται σε εταιρείες με ετήσια έσοδα τουλάχιστον 10 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ.



50%
κάτω από 500 εκατ. δολάρια ΗΠΑ

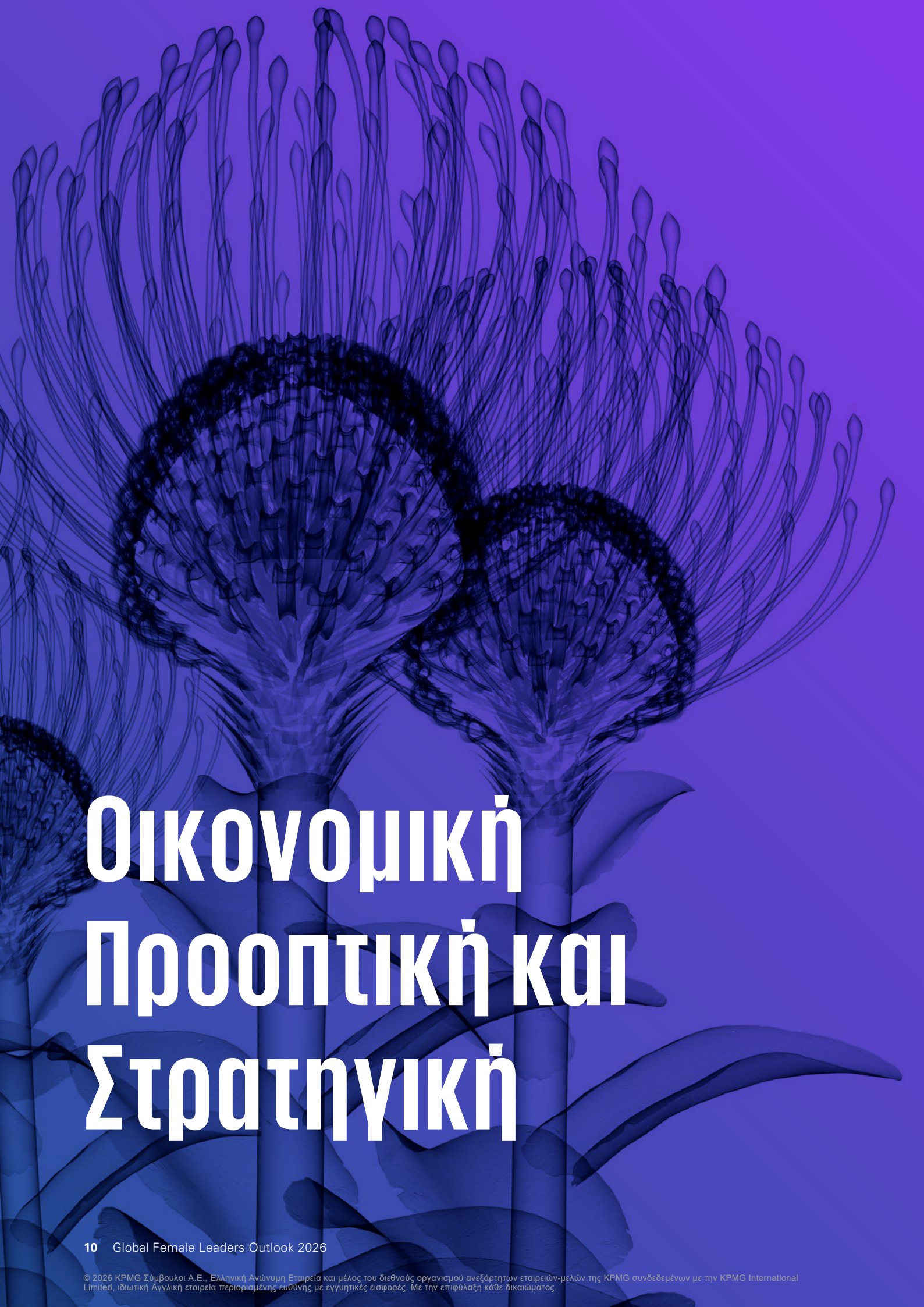
14%
από 500 έως 999 εκατ. δολάρια ΗΠΑ

24%
από 1 έως 9,9 δισ. δολάρια ΗΠΑ

12%
10 δισ. δολάρια ΗΠΑ ή περισσότερο

Μεθοδολογία: Η διαδικτυακή έρευνα Global Female Leaders Outlook 2026 πραγματοποιήθηκε από τις 20 Φεβρουαρίου έως τις 26 Απριλίου 2026. Η έρευνα περιλαμβάνει απαντήσεις από 634 γυναίκες ηγέτιδες σε 46 χώρες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε συγκεντρωτική μορφή. Τα ποσοστά ενδέχεται να μην αθροίζουν ακριβώς στο 100% λόγω στρογγυλοποιήσεων. Όπου εφαρμόζεται, τα έγκυρα ποσοστά εξαιρούν τις ελλιπείς απαντήσεις και την επιλογή «Δεν επιθυμώ να απαντήσω».

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.



Οικονομική Προοπτική και Στρατηγική

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Πώς διαχειρίζονται οι γυναίκες ηγέτιδες την ανάπτυξη σε ένα περιβάλλον όπου η εμπιστοσύνη είναι επιλεκτική;

Η εμπιστοσύνη εξασθενεί όσο διευρύνεται ο ορίζοντας

Τα αποτελέσματα του 2026 αποκαλύπτουν μια σαφή διαβάθμιση στην οικονομική εμπιστοσύνη (Γράφημα 1). Η εμπιστοσύνη είναι ισχυρότερη εκεί όπου η επιρροή είναι πιο άμεση, δηλαδή στις ίδιες τις εταιρείες των συμμετεχουσών. Παραμένει σχετικά σταθερή σε επίπεδο κλάδου, εξασθενεί σε εθνικό επίπεδο και μειώνεται απότομα όταν εξετάζεται η παγκόσμια οικονομία. Στην τρέχουσα έρευνα, το 72% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και 79% στην Ελλάδα δήλωσε ότι αισθάνεται σίγουρο ή πολύ σίγουρο για τις προοπτικές ανάπτυξης της εταιρείας του, έναντι 62% και 76% αντιστοίχως για τον κλάδο του, 41% παγκοσμίως και 42% στην Ελλάδα για τη χώρα του και μόλις 29% παγκοσμίως και 8% στην Ελλάδα για την παγκόσμια οικονομία.

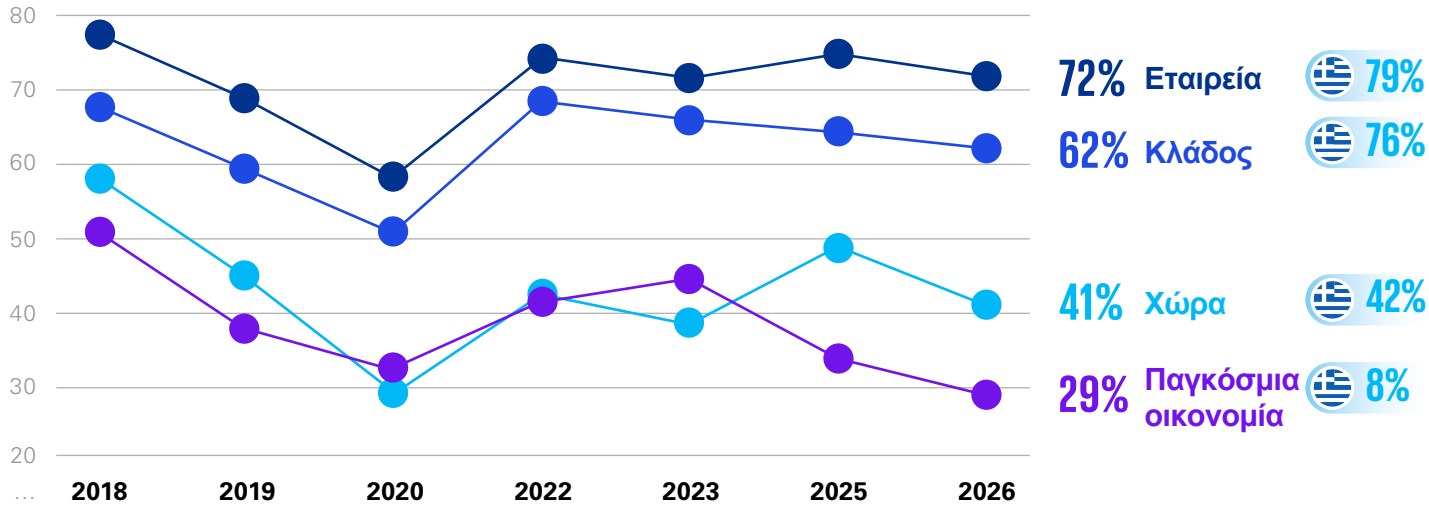
Η ιστορική εικόνα ενισχύει αυτό το μοτίβο. Η εμπιστοσύνη σε επίπεδο εταιρείας και κλάδου παρέμεινε σχετικά σταθερή με την πάροδο του χρόνου, ενώ η εμπιστοσύνη στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον έχει γίνει πιο εύθραυστη. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές στην παγκόσμια οικονομία: στο 29% παγκοσμίως και 8% στην Ελλάδα, η εμπιστοσύνη έχει πέσει στο χαμηλότερο σημείο της υπό εξέταση περιόδου, χαμηλότερα ακόμη και από το επίπεδο που καταγράφηκε την περίοδο της πανδημίας Covid. Το αποτέλεσμα δεν είναι μια γενική κατάρρευση της επιχειρηματικής εμπιστοσύνης, αλλά μάλλον μια συρρίκνωσή της. Οι γυναίκες ηγέτιδες χαράσσουν μια πιο ευδιάκριτη γραμμή ανάμεσα σε όσα μπορούν ακόμη να επηρεάσουν και σε όσα παραμένουν εκτεθειμένα σε δυνάμεις πέρα από τον έλεγχό τους.

Γράφημα 1

Εμπιστοσύνη με την πάροδο του χρόνου στις προοπτικές ανάπτυξης, από την εταιρεία έως την παγκόσμια οικονομία

Ποσοστό συμμετεχουσών που δήλωσαν αισιόδοξες ή πολύ αισιόδοξες στις προοπτικές ανάπτυξης για την επόμενη τριετία, 2018-2026

Οι γυναίκες ηγέτιδες εμπιστεύονται περισσότερο ό,τι μπορούν να επηρεάσουν άμεσα και λιγότερο ό,τι βρίσκεται πέρα από τον έλεγχό τους



Πηγή: KPMG στη Γερμανία, GFLO 2018 έως 2026· δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για το 2021 και το 2024, καθώς η έρευνα δεν διεξήχθη εκείνα τα έτη.

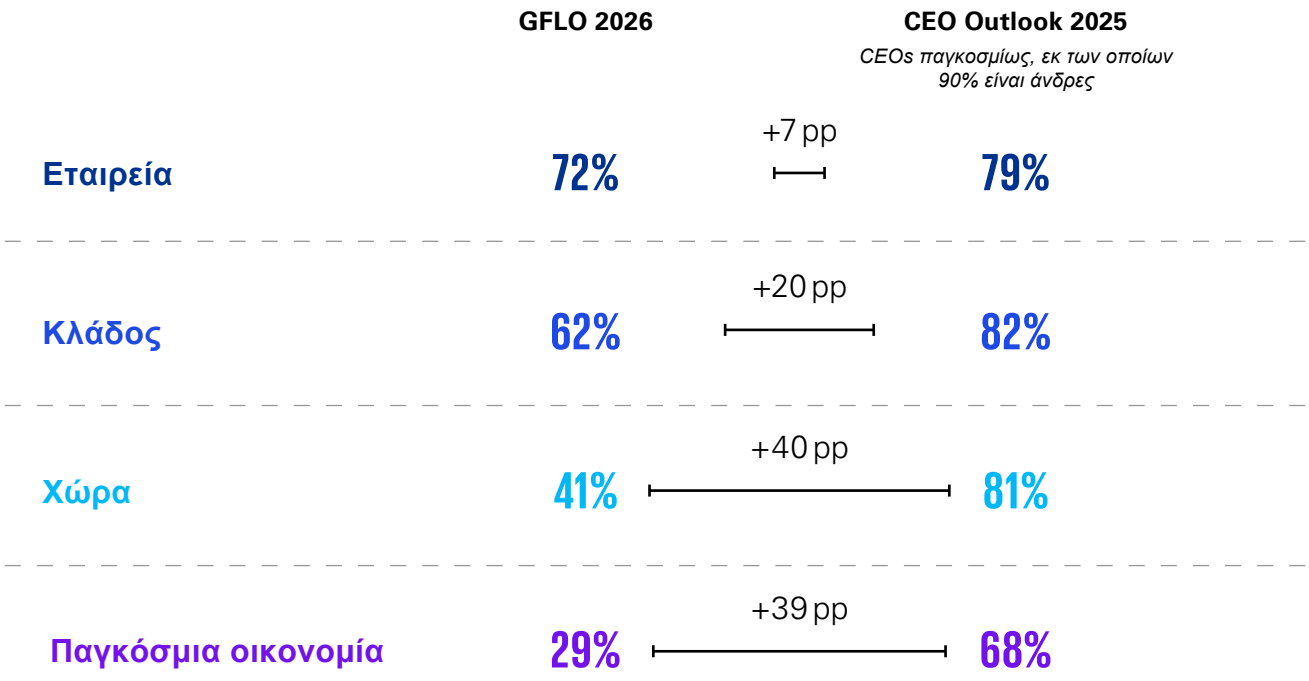
© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Γράφημα 2

Εμπιστοσύνη στις προοπτικές ανάπτυξης: GFLO 2026 έναντι CEO Outlook 2025

Ποσοστό αισιοδοξίας αναφορικά με τις προοπτικές ανάπτυξης, ανά οικονομικό ορίζοντα

Οι γυναίκες ηγέτιδες εμφανίζονται πιο επιφυλακτικές σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες του CEO Outlook, όπου κυριαρχούν οι άνδρες – και το χάσμα διευρύνεται όσο μεγαλώνει ο χρονικός ορίζοντας



Πηγή: KPMG στη Γερμανία, GFLO 2026 (N = 634) και CEO Outlook 2025 (N = 1.350, 90% άνδρες συμμετέχοντες)
Το δείγμα αναφοράς CEO Outlook βασίζεται σε διεθνές δείγμα CEOs.

Η σύγκριση με το δείγμα αναφοράς CEO Outlook της KPMG (βασισμένο σε ξεχωριστό παγκόσμιο δείγμα) προσθέτει μια επιπλέον διάσταση στην εικόνα. Στο CEO Outlook, όπου το 90% των συμμετεχόντων είναι άνδρες, τα επίπεδα εμπιστοσύνης είναι υψηλότερα και στις τέσσερις κατηγορίες, με τη διαφορά να είναι ιδιαίτερα έντονη σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο (Γράφημα 2). Αυτό δείχνει ότι οι γυναίκες ηγέτιδες δεν είναι απαραίτητα λιγότερο αισιόδοξες ως προς τις επιχειρηματικές επιδόσεις αυτές καθαυτές. Αντίθετα, φαίνονται πιο επιφυλακτικές όταν οι προοπτικές ανάπτυξης εξαρτώνται από ευρύτερες εξωτερικές συνθήκες που βρίσκονται πέρα από την άμεση σφαίρα επιρροής του οργανισμού.

Αυτή η πιο επιλεκτική εμπιστοσύνη συνδέεται στενά με τον τρόπο που οι ηγέτιδες βιώνουν την πίεση. Οι γυναίκες ηγέτιδες αναφέρουν συχνότερα ως καθοριστικούς παράγοντες, την ανταγωνιστική θέση του οργανισμού, τη στρατηγική σαφήνεια, την οργανωσιακή ευελιξία, την οικονομική ανθεκτικότητα, και την πελατειακή ζήτηση (Γράφημα 3). Η επιτυχής ενσωμάτωση της ΤΝ και των νέων τεχνολογιών έχει επίσης σημασία, αλλά κατατάσσεται πίσω από αυτούς τους πιο καθιερωμένους παράγοντες απόδοσης. Επομένως, η εμπιστοσύνη το 2026 βασίζεται κυρίως στην ποιότητα του ίδιου του οργανισμού, και όχι σε προσδοκίες για ένα πιο ευνοϊκό εξωτερικό περιβάλλον.

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Γράφημα 3

Κυριότεροι παράγοντες εμπιστοσύνης στις προοπτικές ανάπτυξης των εταιρειών για την επόμενη τριετία

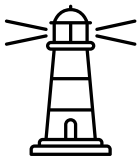
Ποσοστό συμμετεχουσών που επέλεξαν κάθε παράγοντα ανάμεσα στους τρεις σημαντικότερους

Η εμπιστοσύνη στις προοπτικές ανάπτυξης στηρίζεται στη δύναμη του ίδιου του οργανισμού και όχι σε ευνοϊκές εξωτερικές συνθήκες



38% **40%**

Ισχυρή ανταγωνιστική θέση του οργανισμού



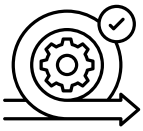
35% **37%**

Σαφήνεια και αξιοπιστία της στρατηγικής κατεύθυνσης της εταιρείας



33% **45%**

Οικονομική ανθεκτικότητα (π.χ. κερδοφορία, ταμειακή ροή, διάρθρωση κόστους)



33% **40%**

Οργανωτική ευελιξία και προσαρμοστικότητα



32% **21%**

Ισχύς της πελατειακής ζήτησης

Πηγή: KPMG στη Γερμανία, 2026

Οι περιφερειακές διαφορές ενισχύουν αυτή την εικόνα. Η αισιοδοξία εμφανίζεται ισχυρότερη σε περιοχές της Ασίας και της Νότιας Αμερικής, ιδιαίτερα ως προς τις προοπτικές ανάπτυξης σε εθνικό επίπεδο. Αντίθετα, η Ευρώπη ξεχωρίζει για τις πιο συγκρατημένες εκτιμήσεις της τόσο ως προς τις προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου όσο και ως προς τις αναπτυξιακές προοπτικές της εθνικής οικονομίας. Παρότι η εμπιστοσύνη δεν έχει εξαφανιστεί, έχει γίνει πιο ανομοιόμορφη και πιο επιλεκτική, ένα μοτίβο που ενδέχεται εν μέρει να αντανακλά το μεταβαλλόμενο παγκόσμιο πλαίσιο ανάμεσα στις δύο περιόδους διεξαγωγής της έρευνας, από τα τέλη του 2025 έως τις αρχές του 2026, συμπεριλαμβανομένων των γεωπολιτικών εξελίξεων. Το μοτίβο αυτό συνάδει και με μια ευρύτερη διαχρονική τάση.

Η εμπιστοσύνη στις προοπτικές ανάπτυξης βασίζεται κυρίως στην ισχυρή ανταγωνιστική θέση της εταιρείας

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Η πίεση μετατοπίζεται από το εξωτερικό περιβάλλον στο εσωτερικό των οργανισμών

Η πίεση δεν προέρχεται πλέον από μία μόνο κατεύθυνση. Προκύπτει τόσο από την μεταβλητότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος όσο και από τις απαιτήσεις του εσωτερικού μετασχηματισμού.

Η αφήγηση γύρω από τις πιέσεις που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες ηγέτιδες παγκοσμίως εξακολουθεί να έχει τις ρίζες της εκτός του οργανισμού. Καλούμενες να επιλέξουν τις τρεις τρέχουσες σημαντικότερες προκλήσεις, οι συμμετέχουσες αναφέρουν συχνότερα τη γεωπολιτική αστάθεια, τη μακροοικονομική αβεβαιότητα και την ευρύτερη αβεβαιότητα της παγκόσμιας οικονομίας (Γράφημα 4). Περίπου μία στις τρεις συμμετέχουσες παγκοσμίως δηλώνει ότι η γεωπολιτική αστάθεια συγκαταλέγεται στις πλέον πιεστικές προκλήσεις, με τους δύο παράγοντες οικονομικής αβεβαιότητας να ακολουθούν σε πολύ μικρή απόσταση. Η μεταβλητότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος εξακολουθεί να αποτελεί το βασικό σημείο έναρξης των πιέσεων.

Αυτό που έχει αλλάξει είναι το σημείο όπου καταλήγει πλέον αυτή η πίεση. Δεν σταματάει πλέον στα όρια του οργανισμού. Παράλληλα με τη γεωπολιτική και την οικονομία, ο εσωτερικός μετασχηματισμός μετακινείται πολύ κοντά στην κορυφή της ατζέντας. Σχεδόν μία στις τέσσερις συμμετέχουσες παγκοσμίως αναφέρει την ενσωμάτωση της ΤΝ στις οργανωτικές διαδικασίες και συστήματα ως βασική πρόκληση. Άλλοι σημαντικοί τομείς περιλαμβάνουν την προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων, την ενσωμάτωση της ΤΝ στους ρόλους και τις αρμοδιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την κυβερνοασφάλεια. Σε δύσκολες περιόδους, αυτά τα ζητήματα μετασχηματισμού γίνονται μέρος της βασικής διοικητικής ατζέντας: οι εταιρείες χρειάζεται να προσαρμόζονται γρήγορα, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι οι οργανισμοί τους είναι σε θέση να δρουν υπό πίεση. Αυτό εισάγει επίσης το επόμενο κεφάλαιο, όπου η ΤΝ και ο ψηφιακός μετασχηματισμός μεταφέρονται στο επίκεντρο.

Γράφημα 4

Οι σημαντικότερες προκλήσεις στην ατζέντα των γυναικών ηγέτιδων

Ποσοστό συμμετεχουσών που επέλεξαν κάθε πρόκληση ανάμεσα στις τρεις σημαντικότερες

Η εξωτερική αβεβαιότητα εξακολουθεί να κυριαρχεί, αλλά ο εσωτερικός μετασχηματισμός εισέρχεται δυναμικά στην ατζέντα



Πηγή: KPMG στη Γερμανία, 2026

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Αυτό προσδίδει μια διαφορετική διάσταση στην εικόνα του 2026. Η πίεση τροφοδοτείται πλέον και από τις δύο πλευρές: από τη μεταβλητότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος και από τις πρακτικές απαιτήσεις της αλλαγής εντός του οργανισμού. Θέματα κοινωνικού και περιβαλλοντικού χαρακτήρα αναφέρονται σημαντικά λιγότερο συχνά μεταξύ των τριών κυριότερων άμεσων προκλήσεων των συμμετεχουσών, συμπεριλαμβανομένων της ευημερίας και της ψυχικής υγείας των εργαζομένων, των κλιματικών φαινομένων και των ευρύτερων περιβαλλοντικών επιπτώσεων, καθώς και των μεταβαλλόμενων προτιμήσεων των πελατών που συνδέονται με περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Παρότι τα ζητήματα αυτά παραμένουν σημαντικά, αυτή τη στιγμή περνούν σε δεύτερη μοίρα, καθώς πιο άμεσες γεωπολιτικές και οικονομικές πιέσεις, αλλά και οι προκλήσεις που συνδέονται με τον μετασχηματισμό, βρίσκονται στο προσκήνιο.

Η πρόκληση έγκειται στη διατήρηση της συνοχής του οργανισμού καθώς εκδηλώνονται ταυτόχρονα πολλαπλές ανατρεπτικές εξελίξεις.

Οι ηγετικές προκλήσεις γίνονται ολοένα πιο αλληλένδετες

Καθώς οι εξωτερικές πιέσεις και ο εσωτερικός μετασχηματισμός συγκλίνουν, η ηγεσία απαιτεί ολοένα και περισσότερο έναν συνδυασμό διαφορετικών ικανοτήτων. Όταν κλήθηκαν να επιλέξουν έως τρεις ηγετικές ικανότητες που καθίστανται οι πιο αναγκαίες στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο και απρόβλεπτο περιβάλλον, οι συμμετέχουσες ανέδειξαν ένα ευρύ φάσμα απαιτήσεων (Γράφημα 5). Ο ψηφιακός, τεχνολογικός και σχετικός με την ΤΝ αλφαβητισμός κατατάσσεται πρώτος, ωστόσο με μικρή διαφορά από τη συναισθηματική νοημοσύνη και ανθεκτικότητα, την ευελιξία και την ταχεία λήψη αποφάσεων υπό πίεση, καθώς και την ικανότητα καθοδήγησης του μετασχηματισμού και της αλλαγής κουλτούρας. Καθεμία από αυτές τις ικανότητες επιλέχθηκε από περίπου μία στις τρεις συμμετέχουσες παγκοσμίως.

Γράφημα 5

Απαραίτητες ηγετικές ικανότητες σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον

Ποσοστό συμμετεχουσών που επέλεξαν κάθε ικανότητα ανάμεσα στις τρεις σημαντικότερες

Σε ένα πιο απαιτητικό περιβάλλον, η ηγεσία γίνεται πολυδιάστατη



- **Ψηφιακός, τεχνολογικός και σχετικός με την ΤΝ αλφαβητισμός** (36%)
  37%
- **Συναισθηματική νοημοσύνη και ανθεκτικότητα** (34%)
  26%
- **Συνεργατική και ενδυναμωτική ηγεσία** (27%)
  24%
- **Ευελιξία και γρήγορη λήψη αποφάσεων υπό πίεση** (33%)
  24%
- **Καθοδήγηση μετασχηματισμού και αλλαγής κουλτούρας** (32%)
  34%

Πηγή: KPMG στη Γερμανία, 2026

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Το ζητούμενο δεν είναι πλέον η αντικατάσταση μιας ικανότητας από μια άλλη, αλλά ο συνδυασμός των ικανοτήτων που απαιτούνται σήμερα. Οι συμμετέχουσες αντιλαμβάνονται την τεχνολογική επάρκεια, την ανθεκτικότητα, την ορθή κρίση και την ικανότητα διαχείρισης του μετασχηματισμού ως στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους. Στο σημερινό περιβάλλον, η ηγεσία σημαίνει κατανόηση της τεχνολογίας, λήψη αποφάσεων υπό πίεση και καθοδήγηση των ανθρώπων μέσα από την αλλαγή.

Ταυτόχρονα, τα ευρήματα δεν υποδηλώνουν μια ουσιαστική απομάκρυνση από τα καθιερωμένα πρότυπα ηγεσίας.

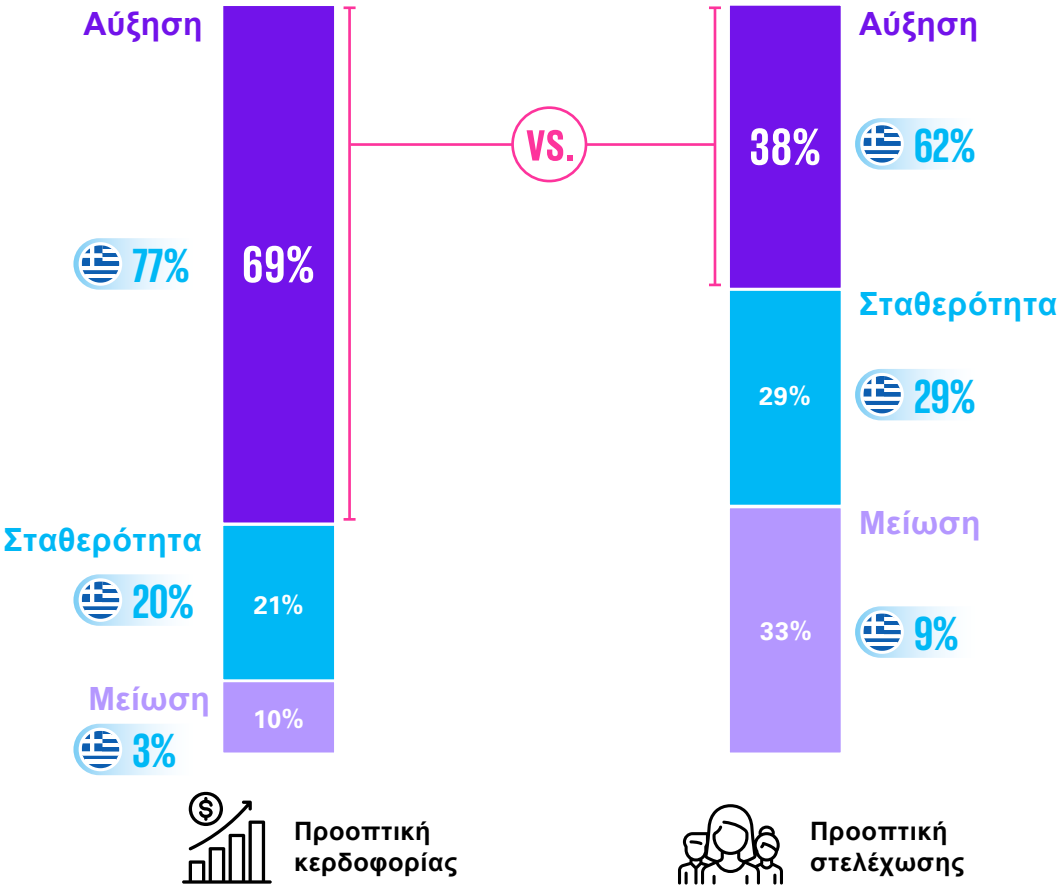
Το 38% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και 35% στην Ελλάδα, δηλώνει ότι έχει προσαρμόσει τις θεμελιώδεις αρχές της ηγετικής του προσέγγισης ως απάντηση στις πρόσφατες διαδοχικές κρίσεις. Η μεταβολή εντοπίζεται κυρίως στις προτεραιότητες. Αν και οι θεμελιώδεις αρχές της ηγεσίας φαίνεται να παραμένουν σε μεγάλο βαθμό αμετάβλητες, οι δεξιότητες που απαιτούνται για αποτελεσματική ηγεσία υπό συνθήκες πίεσης διευρύνονται. Οι πιο έμπειρες ηγέτιδες παγκοσμίως αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στην ευελιξία και τη στρατηγική διορατικότητα, ενώ όσες βρίσκονται στα πρώτα στάδια της επαγγελματικής τους πορείας δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην πίεση που δημιουργεί η διαχείριση ενός διαρκώς αυξανόμενου φόρτου εργασίας στις ομάδες τους.

Γράφημα 6

Προοπτικές κερδοφορίας και στελέχωσης για τα επόμενα τρία έτη

Ποσοστό συμμετεχουσών που αναμένουν μείωση, σταθερότητα ή αύξηση

Οι προσδοκίες ανάπτυξης εστιάζουν στα κέρδη και όχι στο ανθρώπινο δυναμικό. Το 69% των ηγέτιδων παγκοσμίως και 77% στην Ελλάδα, αναμένει αύξηση των κερδών, ενώ μόλις το 38% σε παγκόσμια κλίμακα και 62% στην Ελλάδα προβλέπει αύξηση του αριθμού των εργαζομένων



Πηγή: KPMG στη Γερμανία, 2026

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

38%

των συμμετεχουσών **παγκοσμίως**

και **35%** **στην Ελλάδα** έχουν προσαρμόσει την ηγετική τους προσέγγιση στις πρόσφατες διαδοχικές κρίσεις.

Οι προσδοκίες ανάπτυξης παραμένουν θετικές - αλλά πιο συγκρατημένες

Η προοπτική κερδοφορίας ενισχύει τη θετική εικόνα για την ανάπτυξη των οργανισμών που παρουσιάστηκε νωρίτερα στο κεφάλαιο. Περίπου επτά στις δέκα συμμετέχουσες παγκοσμίως αναμένουν αύξηση της κερδοφορίας του οργανισμού τους τα επόμενα τρία έτη, στοιχείο που αντανακλά σε μεγάλο βαθμό την εμπιστοσύνη που εκφράζουν οι γυναίκες ηγέτιδες στις προοπτικές ανάπτυξης των εταιρειών τους (Γράφημα 6). Οι αναπτυξιακές προοπτικές παραμένουν συνεπώς ισχυρές, τουλάχιστον ως προς τις επιχειρηματικές επιδόσεις.

Η εικόνα γίνεται πιο συγκρατημένη όταν η έμφαση μετατοπίζεται από την κερδοφορία στη στελέχωση. Εδώ, οι προσδοκίες είναι πολύ πιο χαμηλές: λιγότερες από τέσσερις στις δέκα συμμετέχουσες παγκοσμίως αναμένουν αύξηση, ενώ οι υπόλοιπες απαντήσεις κατανέμονται σχεδόν εξίσου μεταξύ σταθερού και μειωμένου αριθμού εργαζομένων (Γράφημα 6). Αυτό υποδηλώνει μια πιο συγκρατημένη αντίληψη για το πώς η ανάπτυξη θα μεταφραστεί σε οργανωσιακό επίπεδο. Η εικόνα διαφοροποιείται στην Ελλάδα, όπου οι προσδοκίες είναι σαφώς πιο θετικές, καθώς το 62% αναμένει αύξηση του αριθμού των εργαζομένων, έναντι μόλις 9% που προβλέπει μείωση.

Το εύρημα αυτό συνάδει με τη συνολική εικόνα πιέσεων που αναδεικνύεται στο παρόν κεφάλαιο. Οι συμμετέχουσες δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από εξωτερική αβεβαιότητα, απαιτήσεις εσωτερικού μετασχηματισμού και την ανάγκη πιο προσεκτικής διαχείρισης πόρων. Η ανάπτυξη εξακολουθεί να θεωρείται εφικτή, αλλά φαίνεται να εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από την ιεράρχηση προτεραιοτήτων, την παραγωγικότητα και την αποτελεσματική αξιοποίηση των υπαρχουσών δυνατοτήτων.

Το δείγμα αναφοράς CEO Outlook προσφέρει χρήσιμο πλαίσιο σύγκρισης. Ενώ το 69% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και 77% στην Ελλάδα αναμένει αύξηση κερδοφορίας και το 38% (62% στην Ελλάδα) αύξηση προσωπικού τα επόμενα τρία έτη, τα αντίστοιχα ποσοστά στο CEO Outlook είναι 96% και 92%. Υπό αυτό το πρίσμα, τα αποτελέσματα του GFLO δείχνουν μια πιο συγκρατημένη προσέγγιση στην ανάπτυξη: θετικές προσδοκίες ως προς τις επιχειρηματικές επιδόσεις, αλλά μεγαλύτερη επιφυλακτικότητα ως προς την αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η άποψή μας

Το Global Female Leaders Outlook 2026 αναδεικνύει μια θεμελιώδη μετατόπιση: η απόδοση καθορίζεται ολοένα και περισσότερο από τον ίδιο τον οργανισμό. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα εξαρτάται λιγότερο από τις εξωτερικές συνθήκες και περισσότερο από την ικανότητα μετατροπής της στρατηγικής σε λειτουργική πραγματικότητα υπό συνθήκες πίεσης.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι γυναίκες ηγέτιδες παγκοσμίως ανταποκρίνονται στην αβεβαιότητα εστιάζοντας την εμπιστοσύνη τους σε τομείς όπου αυτή μπορεί να τεκμηριωθεί μέσω δράσης. Παραμένουν αισιόδοξες για τη δυναμική των οργανισμών τους, αλλά πιο επιφυλακτικές απέναντι στο ευρύτερο περιβάλλον. Εξακολουθούν να αναμένουν ανάπτυξη, αλλά με πιο ελεγχόμενο και λιγότερο επεκτατικό χαρακτήρα. Αποδίδουν ολοένα μεγαλύτερη σημασία στην ψηφιακή επάρκεια, χωρίς ωστόσο να τη διαχωρίζουν από την ανθεκτικότητα, την κρίση και την ικανότητα να καθοδηγούν τους ανθρώπους μέσα από την αλλαγή.

Αυτό δίνει στο κεφάλαιο ένα σαφές μήνυμα: οι συμμετέχουσες δεν προσεγγίζουν το σημερινό περιβάλλον με γενικευμένη αισιοδοξία, αλλά με στρατηγική επιλεκτικότητα. Σε ένα πλαίσιο που χαρακτηρίζεται από γεωπολιτική αστάθεια, οικονομική αβεβαιότητα και απαιτήσεις οργανωσιακού μετασχηματισμού, η ανθεκτικότητα εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από την ικανότητα των οργανισμών να διατηρούν τη στρατηγική τους εστίαση, να μετατρέπουν την αλλαγή σε λειτουργική πραγματικότητα και να διατηρούν τη συνοχή τους σε ένα περιβάλλον πολλαπλών και ταυτόχρονων ανατροπών.

Αυτό συνδέεται επίσης άμεσα με το επόμενο κεφάλαιο. Εφόσον αναμένεται αύξηση της κερδοφορίας, ενώ η αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού παραμένει πιο περιορισμένη, η τεχνολογία γίνεται βασικός μοχλός ενίσχυσης της αποδοτικότητας. Η ΤΝ και ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέονται επομένως στενά με την ανάπτυξη: αποτελούν μέρος του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί επιδιώκουν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα, να ενισχύσουν την παραγωγικότητα και να διατηρήσουν την ανταποκρισιμότητά τους σε ένα πιο απαιτητικό περιβάλλον.

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.



Τεχνητή Νοημοσύνη (ΤΝ) και Ψηφιακός Μετασχηματισμός

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Πώς μπορούν οι οργανισμοί να μετατρέψουν την αξία της ΤΝ σε αξιόπιστο αντίκτυπο σε ευρεία κλίμακα;

Η τεχνολογία συγκεντρώνει το μεγαλύτερο μέρος των επενδύσεων μετασχηματισμού

Οι επενδύσεις στην ΤΝ επιταχύνονται, όμως η επένδυση από μόνη της δεν αποτελεί πλέον ολόκληρη την εικόνα. Το προηγούμενο κεφάλαιο ανέδειξε μια πιο πειθαρχημένη προσέγγιση στην ανάπτυξη: οι γυναίκες ηγέτιδες παγκοσμίως παραμένουν θετικές ως προς τις προοπτικές κερδοφορίας, ενώ οι προσδοκίες για αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι πιο συγκρατημένες. Το ίδιο μοτίβο αποτυπώνεται και στο προφίλ των προκλήσεων. Η εξωτερική αβεβαιότητα παραμένει υψηλή, ενώ ο εσωτερικός μετασχηματισμός, συμπεριλαμβανομένης της ενσωμάτωσης της ΤΝ στις διαδικασίες και τους ρόλους του οργανισμού, ανεβαίνει ολοένα και περισσότερο στην ατζέντα της διοίκησης.

Αυτό αποτυπώνεται και στις επενδυτικές προτεραιότητες. Το προηγούμενο έτος σηματοδότησε την πρώτη ουσιαστική μεταβολή έπειτα από αρκετά χρόνια: οι γυναίκες ηγέτιδες έδωσαν προτεραιότητα στις επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες έναντι των επενδύσεων στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο την επίτευξη των στόχων ανάπτυξης και μετασχηματισμού των οργανισμών τους. Το 2026, η μετατόπιση αυτή γίνεται ακόμη πιο έντονη (Γράφημα 7).

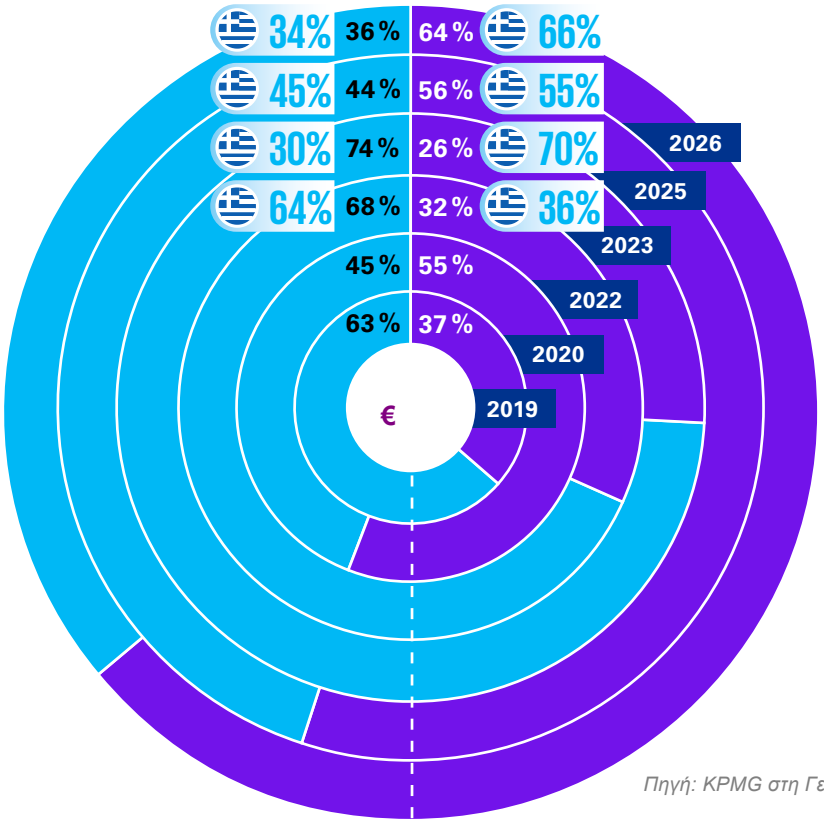
Γράφημα 7

Μετατόπιση των επενδυτικών προτεραιοτήτων από το ανθρώπινο δυναμικό στην τεχνολογία τα τελευταία χρόνια

Ποσοστό συμμετεχουσών που δίνουν προτεραιότητα στις επενδύσεις στην τεχνολογία ή στην ανάπτυξη δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (2019-2026)

Η στροφή προς την τεχνολογία εντείνεται, καθώς οι εταιρείες επιδιώκουν ανάπτυξη σε συνθήκες πίεσης

Επενδύουμε περισσότερο **στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μας**



Επενδύουμε περισσότερο **στην αγορά και την υλοποίηση νέων τεχνολογιών**

Πηγή: KPMG στη Γερμανία, GFLO 2019-2026

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Πλέον, το 64% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και 66% στην Ελλάδα, δίνει προτεραιότητα στις επενδύσεις για την απόκτηση και υλοποίηση νέων τεχνολογιών, όπως η ΤΝ, έναντι του 36% παγκοσμίως και 34% στην Ελλάδα που δίνει προτεραιότητα στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό που αρχικά φαινόταν να αποτελεί σημείο καμπής το 2025 μοιάζει πλέον περισσότερο με μια τάση που θα πρέπει να παρακολουθείται τα επόμενα χρόνια.

Ο βασικός λόγος φαίνεται να σχετίζεται με το επιχειρησιακό περιβάλλον. Καθώς οι συνθήκες γίνονται πιο απαιτητικές, οι οργανισμοί αναζητούν τρόπους να ενισχύσουν την παραγωγικότητα, να αυξήσουν τις δυνατότητές τους και να υποστηρίξουν τον μετασχηματισμό τους, χωρίς να βασίζονται πρωτίστως στην επέκταση του ανθρώπινου δυναμικού. Η τεχνολογία θεωρείται ολοένα και περισσότερο ένας από τους βασικούς μοχλούς για την επίτευξη αυτών των στόχων. Βρίσκεται στο σημείο σύγκλισης των πιέσεων που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο: της ανάγκης για ανάπτυξη, της ανάγκης για προσεκτική διαχείριση των πόρων και της ανάγκης για ταχύτερη προσαρμογή απέναντι στη διαρκή εξωτερική αβεβαιότητα.

Αυτό δίνει στο κεφάλαιο για την ΤΝ ένα σαφές σημείο εκκίνησης. Το κρίσιμο ερώτημα δεν είναι πλέον αν οι εταιρείες μετατοπίζουν τις επενδύσεις τους προς την τεχνολογία. Είναι κατά πόσο μπορούν να μετατρέψουν την ολοένα αυξανόμενη παρουσία της ΤΝ σε επιχειρηματική αξία σε ευρεία κλίμακα, σε αξιόπιστη εφαρμογή και σε μετρήσιμες βελτιώσεις στον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία.

Η ΤΝ αποδεικνύει την αξία της εκεί όπου παράγεται έργο

Η μετατόπιση προς τις τεχνολογικές επενδύσεις ενισχύεται από όσα βιώνουν ήδη οι ίδιες οι γυναίκες ηγέτιδες στην καθημερινή τους εργασία. Η ΤΝ δημιουργεί τα πιο εμφανή οφέλη στην αποδοτικότητα της καθημερινής εργασίας και στις διοικητικές λειτουργίες (68% παγκοσμίως και 76% στην Ελλάδα), καθώς και στη γραπτή επικοινωνία και τη δημιουργία περιεχομένου (59% παγκοσμίως και 58% στην Ελλάδα). Οι δύο αυτοί τομείς προηγούνται ξεκάθαρα όλων των υπολοίπων και δείχνουν εκείνα τα μέρη στα οποία η ΤΝ έχει ήδη ενσωματωθεί πιο ουσιαστικά στην καθημερινή λειτουργία των οργανισμών.

Πέρα από αυτούς τους τομείς, ο αντίκτυπος της ΤΝ γίνεται πιο εξειδικευμένος. Το 38% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και 32% στην Ελλάδα, αναφέρει την προετοιμασία και σύνοψη συναντήσεων, ενώ το 35% παγκοσμίως και 34% στην Ελλάδα, την ανάπτυξη ιδεών και λύσεων. Παρότι πρόκειται για σημαντικές περιπτώσεις χρήσης, εξακολουθούν να υπολείπονται αισθητά των δύο κορυφαίων κατηγοριών. Η ΤΝ αποκτά αξιοπιστία πρωτίστως μέσα από επαναλαμβανόμενες εργασίες υψηλής έντασης πληροφορίας και άμεσα συνδεδεμένες με την εκτέλεση, όπως η σύνταξη κειμένων, η σύνοψη περιεχομένου, η οργάνωση πληροφοριών και η μείωση του φόρτου εργασιών ρουτίνας.

Τα χαμηλότερα ποσοστά θα πρέπει να ερμηνευθούν στο κατάλληλο πλαίσιο. Ο θετικός αντίκτυπος της ΤΝ αναφέρεται λιγότερο συχνά στις αλληλεπιδράσεις με πελάτες και λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη, στη λήψη αποφάσεων, καθώς και στη διαχείριση κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης. Αντίθετα, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι τα πιο απτά οφέλη της ΤΝ έχουν μέχρι στιγμής προκύψει στις πιο άμεσες και ορατές εφαρμογές της καθημερινής εργασίας, όπου οι συμμετέχουσες αναφέρουν συχνότερα αξία στη σύνταξη κειμένων, στη σύνοψη περιεχομένου, στην οργάνωση πληροφοριών και στη μείωση του καθημερινού φόρτου εργασίας. Μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό δηλώνει ότι δεν έχει διαπιστώσει σαφή θετική επίδραση ή ότι δεν έχει χρησιμοποιήσει προσωπικά την ΤΝ.

Αυτό αναδεικνύει και τη διαφορά σε σχέση με πέρυσι. Στο GFLO 2025, η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα είχαν ήδη αναδειχθεί ως τα σημαντικότερα αναμενόμενα οφέλη της Παραγωγικής Τεχνητής Νοημοσύνης (Generative AI). Το 2026, οι προσδοκίες αυτές αποκτούν πιο απτή διάσταση: οι συμμετέχουσες εντοπίζουν τον ισχυρότερο αντίκτυπο της ΤΝ σε καθημερινές δραστηριότητες που σχετίζονται με τη σύνταξη, την οργάνωση, τη σύνοψη και την επεξεργασία πληροφοριών. Η ΤΝ αποκτά, επομένως, αξιοπιστία μέσα από την πρακτική της εφαρμογή στις καθημερινές ροές εργασίας και όχι μόνο μέσα από τις μελλοντικές της δυνατότητες.

Μόνο το 10%

των συμμετεχουσών παγκοσμίως και **21%** στην Ελλάδα δηλώνει ότι δεν έχει εντοπίσει μέχρι σήμερα κάποια εφαρμογή της ΤΝ που να δημιουργεί επιχειρηματική αξία, γεγονός που δείχνει ότι η αξία της ΤΝ είναι ήδη ορατή σε πολλούς οργανισμούς.

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Η ΤΝ ήδη αποδίδει, όμως η αξιοποίησή της σε ευρεία κλίμακα αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση

Οι τομείς στους οποίους η ΤΝ παράγει ήδη μετρήσιμη επιχειρηματική αξία ακολουθούν την ίδια πρακτική λογική με τα οφέλη που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Όσα βίωσαν αρχικά οι γυναίκες ηγέτιδες στην καθημερινή τους εργασία είναι πλέον εμφανή και σε επίπεδο οργανισμού: τα σημαντικότερα οφέλη καταγράφονται στην αυτοματοποίηση διοικητικών εργασιών, στις αναλύσεις δεδομένων και την υποστήριξη λήψης αποφάσεων, στη διαχείριση εσωτερικής γνώσης και αναζήτησης πληροφοριών, καθώς και στη βελτιστοποίηση διαδικασιών (Γράφημα 8).

Οι εφαρμογές αυτές βασίζονται σε υφιστάμενες ροές εργασίας. Συμβάλλουν στη μείωση του χειροκίνητου φόρτου εργασίας, διευκολύνουν την πρόσβαση σε πληροφορίες και ενισχύουν την αποδοτικότητα καθιερωμένων διαδικασιών. Αυτό εξηγεί γιατί οι λειτουργικές εφαρμογές της ΤΝ ξεχωρίζουν σήμερα περισσότερο από τις αντίστοιχες εφαρμογές στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, στην αλληλεπίδραση με τους πελάτες, στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ή στη διαχείριση κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης.

Ταυτόχρονα, μόνο ένα μικρό ποσοστό συμμετεχουσών δηλώνει ότι καμία εφαρμογή ΤΝ δεν έχει δημιουργήσει μέχρι σήμερα κερδοφόρα αξία. Η ΤΝ έχει πλέον περάσει από τη φάση του πειραματισμού στη φάση της επιχειρησιακής αξιοποίησης σε πολλούς οργανισμούς. Το δυσκολότερο επόμενο βήμα είναι η μετατροπή αυτών των επιτυχημένων εφαρμογών σε επαναλαμβανόμενα και κλιμακούμενα αποτελέσματα σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Γράφημα 8

Τομείς στους οποίους η ΤΝ αποδίδει ήδη σημαντική επιχειρηματική αξία

Ποσοστό συμμετεχουσών που αναφέρουν ότι κάθε περίπτωση χρήσης αποδίδει επιχειρηματική αξία

Οι εφαρμογές της ΤΝ που αποδίδουν τη μεγαλύτερη επιχειρηματική αξία συγκεντρώνονται γύρω από τη λειτουργική αποδοτικότητα



Πηγή: KPMG στη Γερμανία, 2026

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Όταν ζητήθηκε από τις συμμετέχουσες να επιλέξουν τους τρεις σημαντικότερους λόγους για τους οποίους οι εφαρμογές ΤΝ αποτυγχάνουν να δημιουργήσουν επιχειρηματική αξία, πρώτη αναδείχθηκε η ανεπαρκής ενσωμάτωση στις λειτουργίες του οργανισμού. Η περιορισμένη ενσωμάτωση στις βασικές λειτουργικές διαδικασίες αποτελεί το συχνότερα αναφερόμενο εμπόδιο, καθώς επιλέχθηκε από το 40% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και 41% στην Ελλάδα. Ακολουθούν οι περιορισμοί στα δεδομένα (32% παγκοσμίως και 28% στην Ελλάδα) και η χαμηλή υιοθέτηση από τους εργαζομένους (31% παγκοσμίως και στην Ελλάδα). Επιπλέον, το 25% παγκοσμίως και μόνο το 7% στην Ελλάδα, αναφέρει ως εμπόδιο το ασαφές ή μη μετρήσιμο επιχειρηματικό όφελος ή την απόδοση της επένδυσης (ROI). Η τεχνική απόδοση και η ποιότητα των αποτελεσμάτων, καθώς και ζητήματα κανονιστικής συμμόρφωσης, ασφάλειας ή ελέγχου, επιλέγονται αντίστοιχα από το 22% των συμμετεχουσών παγκοσμίως (17% και 34% αντιστοίχως στην Ελλάδα).

Τα εμπόδια αυτά αναδεικνύουν μια σαφή πρόκληση ενσωμάτωσης. Παρότι υπάρχουν ήδη υποσχόμενες εφαρμογές, πολλοί οργανισμοί δυσκολεύονται να τις συνδέσουν με βασικές διαδικασίες, αξιόπιστα δεδομένα, σαφή ιδιοκτησία και καθημερινή υιοθέτηση. Πολλοί οργανισμοί διαθέτουν ήδη εφαρμογές που λειτουργούν σε συγκεκριμένους τομείς. Το επόμενο επίπεδο αξίας θα εξαρτηθεί από το εάν αυτές οι εφαρμογές μπορούν να ενταχθούν στον τρόπο οργάνωσης και μέτρησης της εργασίας σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Η πρόσβαση στην ΤΝ αυξάνεται ταχύτερα από την ετοιμότητα των οργανισμών

Καθώς η ΤΝ μεταβαίνει από τον πειραματισμό σε πρακτικές εφαρμογές που δημιουργούν επιχειρηματική αξία, η ετοιμότητα των οργανισμών αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία. Οι προβληματισμοί που αναφέρουν οι γυναίκες ηγέτιδες παγκοσμίως είναι ήδη ιδιαίτερα συγκεκριμένοι. Όταν κλήθηκαν να επιλέξουν τις τρεις σημαντικότερες προκλήσεις που συνδέονται με την ΤΝ, οι συμμετέχουσες ανέδειξαν συχνότερα τους κινδύνους ασφάλειας που σχετίζονται με την ΤΝ, την περιορισμένη εμπιστοσύνη στα αποτελέσματα ή στη λογική λήψης αποφάσεων των συστημάτων ΤΝ, τους περιορισμούς στα δεδομένα και τα κενά δεξιοτήτων. Οι ανησυχίες αυτές συνδέονται άμεσα με το κατά πόσο η ΤΝ μπορεί να αξιοποιηθεί με ασφαλή, αξιόπιστο και αποτελεσματικό τρόπο στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων.

Η εικόνα ως προς την ετοιμότητα των οργανισμών αντανακλά επίσης αυτή την ένταση. Πολλοί οργανισμοί παρέχουν ήδη στους εργαζομένους τους εργαλεία ΤΝ και ευκαιρίες εκπαίδευσης: το 47% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και 37% στην Ελλάδα συμφωνεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν ισότιμη πρόσβαση σε εργαλεία ΤΝ και ευκαιρίες ανάπτυξης γνώσεων και δεξιοτήτων. Ωστόσο, η εικόνα ως προς τις δυνατότητες παραμένει πιο συγκρατημένη. Μόλις το 30% παγκοσμίως και 32% στην Ελλάδα συμφωνεί ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν σήμερα τις δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική χρήση της ΤΝ, ενώ το 41% και 39% αντιστοίχως διαφωνεί. Η πρόσβαση στη ΤΝ φαίνεται να εξελίσσεται ταχύτερα από την εμπιστοσύνη στην ικανότητα των εργαζομένων να την αξιοποιούν αποτελεσματικά. Το εύρημα αυτό προσθέτει μια σημαντική λειτουργική διάσταση στη συνολική εικόνα που αναδεικνύεται από το CEO Outlook.

Η μεγαλύτερη αξία της ΤΝ εξακολουθεί να προκύπτει από την καθημερινή εργασία

Όσο αυξάνεται η αξία που δημιουργεί η ΤΝ, τόσο πιο εμφανείς γίνονται οι ανησυχίες του ανθρώπινου δυναμικού

Μεταξύ των συμμετεχουσών που αναφέρουν δύο ή περισσότερες κερδοφόρες εφαρμογές ΤΝ, μία στις δύο παγκοσμίως και 30% στην Ελλάδα παρατηρεί σημαντική αύξηση των ανησυχιών για την εργασιακή ασφάλεια στην ομάδα ή στον οργανισμό της – συγκριτικά με το 31% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και 13% στην Ελλάδα, όπου η αξία που αποφέρει η ΤΝ προέρχεται από καμία ή μόλις μία κερδοφόρα εφαρμογή. Ωστόσο, οι προσωπικές ανησυχίες για την ασφάλεια της δικής τους θέσης εργασίας δεν αυξάνονται με τον ίδιο τρόπο.

Ενώ οι CEOs το 2025 εξέφρασαν υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης τόσο στις δεξιότητες που σχετίζονται με την ΤΝ όσο και στην ετοιμότητα της ηγεσίας να αξιοποιήσει αποτελεσματικά τις δυνατότητές της, η οπτική του GFLO είναι πιο συγκρατημένη. Από την πλευρά των γυναικών ηγέτιδων, το ζητούμενο δεν είναι τόσο η στρατηγική σημασία της ΤΝ, όσο το κατά πόσο η πρόσβαση στα σχετικά εργαλεία, οι απαιτούμενες δεξιότητες και η καθημερινή αξιοποίησή τους εξελίσσονται με τον ίδιο ρυθμό.

Η ετοιμότητα της ηγεσίας κινείται σε παρόμοια επίπεδα. Παρότι το 37% παγκοσμίως και 24% στην Ελλάδα δηλώνει ότι αισθάνεται κατάλληλα προετοιμασμένο να ηγηθεί ομάδων σε ένα εργασιακό περιβάλλον που αξιοποιεί την ΤΝ, περίπου το ένα τρίτο των συμμετεχουσών παγκοσμίως και σχεδόν το μισό στην Ελλάδα διατηρεί ουδέτερη στάση. Η συγκεκριμένη ομάδα έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς υποδηλώνει ότι πολλοί ηγέτες εξακολουθούν να διαμορφώνουν την αντίληψή τους για το τι απαιτεί στην πράξη η ηγεσία στην εποχή της ΤΝ: θέτοντας σαφείς προσδοκίες, καθοδηγώντας την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, τη διαχείριση σχετικών κινδύνων και την υποστήριξη των ομάδων ώστε να μετατρέπουν τις δυνατότητες της ΤΝ σε πιο αποδοτικούς και αποτελεσματικούς τρόπους εργασίας.

Τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί έως σήμερα υποδηλώνουν επίσης ότι η ωριμότητα των οργανισμών ως προς την αξιοποίηση της ΤΝ παραμένει περιορισμένη. Μόλις το 31% παγκοσμίως και 29% στην Ελλάδα συμφωνεί ότι τα αποτελέσματα που παράγει η ΤΝ ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του οργανισμού του, ενώ το 38% παγκοσμίως και 37% στην Ελλάδα, διατηρεί ουδέτερη στάση. Η ΤΝ είναι ήδη χρήσιμη στην καθημερινή εργασία και δημιουργεί επιχειρηματική αξία σε λειτουργικές εφαρμογές. Ωστόσο, πολλοί οργανισμοί εξακολουθούν να αναζητούν τρόπους να μετατρέψουν τη διαθεσιμότητα της ΤΝ σε πραγματικές δυνατότητες και τις δυνατότητες αυτές σε σταθερά και συνεπή αποτελέσματα.

Το κενό ετοιμότητας καθίσταται ακόμη πιο κρίσιμο καθώς έρχεται στο προσκήνιο η επόμενη γενιά της ΤΝ. Οι απόψεις σχετικά με το Agentic AI κατανέμονται μεταξύ προετοιμασίας, ευκαιρίας και επιφυλακτικότητας. Το 27% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και 24% στην Ελλάδα, το θεωρεί το φυσικό επόμενο βήμα και δηλώνει ότι ο οργανισμός τους προετοιμάζεται ήδη ενεργά για την αξιοποίησή του, ενώ το 25% παγκοσμίως και 18% στην Ελλάδα, το αντιμετωπίζει ως μια σημαντική επιχειρηματική ευκαιρία που συνοδεύεται από ουσιώδεις, αλλά ακόμη ανεπίλυτους κινδύνους. Η μεγαλύτερη ομάδα συμμετεχουσών (28% παγκοσμίως και 29% στην Ελλάδα) θεωρεί ότι το Agentic AI έχει σημαντικές προοπτικές αξίας, αλλά εκτιμά ότι ο οργανισμός της δεν είναι ακόμη έτοιμος να το αξιοποιήσει. Το ενδιαφέρον, επομένως, είναι υπαρκτό, αλλά το ίδιο ισχύει και για την επιφυλακτικότητα.

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Το κεντρικό ζήτημα είναι η ωριμότητα των επιχειρήσεων. Τα εργαλεία και η πρόσβαση εξελίσσονται ταχύτερα από τις αντίστοιχες διαδικασίες, δεξιότητες και πρακτικές ηγεσίας που απαιτούνται για την αποτελεσματική αξιοποίησή τους. Για να επεκταθεί η αξιοποίηση της ΤΝ πέρα από μεμονωμένες περιπτώσεις εφαρμογής και για να εξελιχθεί το Agentic AI σε κάτι περισσότερο από την επόμενη τεχνολογική υπόσχεση, οι οργανισμοί θα χρειαστεί να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους, να δημιουργήσουν ισχυρότερες βάσεις δεδομένων, να καθιερώσουν σαφέστερους μηχανισμούς λογοδοσίας, να παρέχουν πιο πρακτική ηγετική καθοδήγηση και να διαμορφώσουν μια πιο ρεαλιστική αντίληψη για το πώς μοιάζει η επιτυχής αξιοποίηση της ΤΝ στην πράξη.

Οι ανησυχίες για την εργασιακή ασφάλεια εντάσσονται πλέον στην ατζέντα του μετασχηματισμού

Οι ανησυχίες για την εργασιακή ασφάλεια εντάσσονται πλέον στην ατζέντα του μετασχηματισμού. Οι ανησυχίες σχετικά με την εργασιακή ασφάλεια μπορούν ήδη να γίνουν αισθητές στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον, ωστόσο δεν βιώνονται με τον ίδιο τρόπο από όλους. Οι γυναίκες ηγέτιδες είναι πολύ πιο πιθανό να παρατηρούν αυξανόμενες ανησυχίες μεταξύ των μελών της ομάδας ή του οργανισμού τους απ' ό,τι να εκφράζουν αντίστοιχες προσωπικές ανησυχίες (Γράφημα 9). Ενώ το 44% παγκοσμίως και 24% στην Ελλάδα συμφωνεί ότι οι ανησυχίες για την εργασιακή ασφάλεια αυξάνονται στην ομάδα ή στον οργανισμό τους, μόλις το 21% παγκοσμίως και 13% στην Ελλάδα, δηλώνει ότι ανησυχεί προσωπικά για την ασφάλεια της δικής του θέσης εργασίας.

Η διαφορά αυτή έχει σημασία. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι ανησυχίες για την εργασιακή ασφάλεια εκλαμβάνονται σήμερα περισσότερο ως ζήτημα που αφορά τον οργανισμό, παρά ως άμεση προσωπική ανησυχία για τις γυναίκες ηγέτιδες που συμμετείχαν στην έρευνα.

Οι προσωπικές ανησυχίες είναι επίσης λιγότερο έντονες στα υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας, στοιχείο που υποδηλώνει ο τρόπος με τον οποίο γίνονται αντιληπτές οι αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό διαφέρει ανάλογα με τη θέση των στελεχών στον οργανισμό.

Η σύνδεση με την ΤΝ γίνεται πιο εμφανής όταν οι αντιλήψεις αυτές εξετάζονται παράλληλα με το επίπεδο ωριμότητας στην αξιοποίηση της ΤΝ. Οι οργανισμοί με μεγαλύτερο αριθμό εφαρμογών ΤΝ που δημιουργούν επιχειρηματική αξία, τείνουν να καταγράφουν χαμηλότερες προσδοκίες αύξησης του ανθρώπινου δυναμικού και εντονότερες ανησυχίες για την εργασιακή ασφάλεια στις ομάδες ή ευρύτερα στον οργανισμό. Παρότι αυτό δεν τεκμηριώνει άμεσο αντίκτυπο στην απασχόληση, δείχνει ότι οι επιπτώσεις της ΤΝ στο ανθρώπινο δυναμικό γίνονται πιο απτές όταν η ΤΝ αρχίζει να δημιουργεί μετρήσιμη αξία.

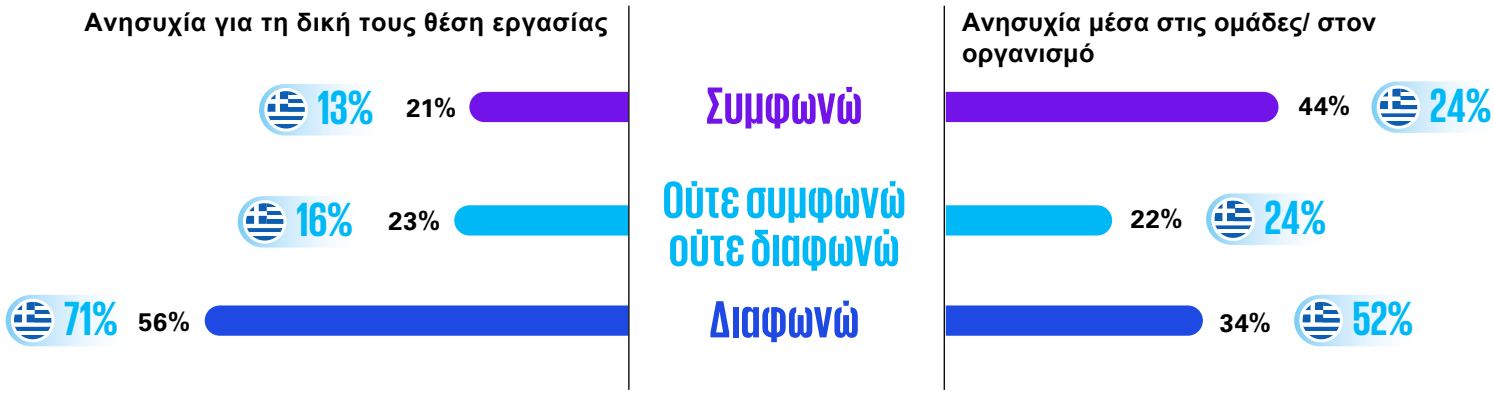
Το αποτέλεσμα είναι μια πιο σύνθετη εικόνα για τη σχέση μεταξύ ΤΝ και εργασίας. Η ΤΝ δεν αποτελεί μόνο ζήτημα παραγωγικότητας και δημιουργίας αξίας. Εγείρει επίσης ερωτήματα σχετικά με τους ρόλους, τη δυναμικότητα και τις μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Για τους οργανισμούς, αυτό καθιστά ακόμη σημαντικότερες την επικοινωνία, την επανεκπαίδευση και την καθοδήγηση από την ηγεσία. Καθώς η υιοθέτηση της ΤΝ ωριμάζει, οι εργαζόμενοι χρειάζονται σαφέστερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ενδέχεται να μεταβληθούν οι ρόλοι τους, των νέων δεξιοτήτων που θα απαιτηθούν και του τρόπου με τον οποίο θα διαχειριστεί ο οργανισμός τον μετασχηματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Γράφημα 9

Αντιλήψεις για την εργασιακή ασφάλεια στις ομάδες και στους ίδιους τους εργαζομένους

Ποσοστό συμμετεχουσών που συμφωνούν ή διαφωνούν ότι οι ανησυχίες για την εργασιακή ασφάλεια αυξάνονται.

Οι συμμετέχουσες παρατηρούν ανησυχίες για την εργασιακή ασφάλεια στο περιβάλλον τους δύο φορές περισσότερο απ' ό,τι τις βιώνουν προσωπικά



Πηγή: KPMG στη Γερμανία, 2026

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Οι ανησυχίες για την ασφάλεια παραμένουν υψηλές, αλλά η ετοιμότητα των οργανισμών παραμένει ισχυρή

Οι κίνδυνοι κυβερνοασφάλειας αποτελούν τη σημαντικότερη πρόκληση που οι εταιρείες συνδέουν με τη χρήση της ΤΝ. Παράλληλα, η ανησυχία αυτή βασίζεται σε έναν τομέα που παραμένει ιδιαίτερα σημαντικός εδώ και χρόνια. Παρότι οι οργανισμοί θεωρούν διαχρονικά την κυβερνοασφάλεια κρίσιμη προτεραιότητα, τείνουν επίσης να αξιολογούν σχετικά θετικά το επίπεδο ετοιμότητάς τους για την αντιμετώπισή της.

Καθώς η ΤΝ ενσωματώνεται ολοένα και περισσότερο στις επιχειρηματικές διαδικασίες, το πεδίο της κυβερνοασφάλειας διευρύνεται. Προκύπτουν νέα ζητήματα που σχετίζονται με την ασφάλεια των δεδομένων, τη διασύνδεση συστημάτων, τους μηχανισμούς ελέγχου και την υπεύθυνη χρήση της τεχνολογίας. Παρότι οι εξελίξεις αυτές καθιστούν την κυβερνοασφάλεια ακόμη πιο σημαντική, δεν δείχνουν ότι υπάρχει μείωση του επιπέδου ετοιμότητας των οργανισμών.

47% παγκοσμίως και **37%** στην Ελλάδα δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ισότιμη πρόσβαση σε εργαλεία ΤΝ και ευκαιρίες μάθησης, όμως **μόλις το 30% παγκοσμίως** και **32% στην Ελλάδα**, θεωρεί ότι διαθέτουν τις δεξιότητες για την αποτελεσματική αξιοποίηση τους

Γράφημα 10

Ετοιμότητα οργανισμών απέναντι στους κινδύνους κυβερνοασφάλειας διαχρονικά
Ποσοστό συμμετεχουσών που αξιολογούν τον οργανισμό τους ως καλά προετοιμασμένο, 2022–2026

Οι κυβερνεπιθέσεις εντείνονται, ωστόσο οι οργανισμοί εξακολουθούν να αισθάνονται καλά προετοιμασμένοι



Πηγή: KPMG στη Γερμανία, GFLO 2022-2026

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Σε σύγκριση με τα προηγούμενα έτη, η εμπιστοσύνη των οργανισμών στην ετοιμότητά τους δεν έχει αποδυναμωθεί. Παραμένει εξίσου ισχυρή, παρά το ευρύτερο περιβάλλον κινδύνων (Γράφημα 10).

Το ζήτημα μετατοπίζεται, επομένως, από τη βασική ετοιμότητα στην ασφαλή κλιμάκωση της αξιοποίησης της ΤΝ, δηλαδή στο κατά πόσο οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν την ΤΝ με επαρκή έλεγχο, ανθεκτικότητα και εμπιστοσύνη σε πραγματικές επιχειρησιακές συνθήκες.

Η άποψή μας

Τα ευρήματα του Global Female Leaders Outlook 2026 δείχνουν ότι η ΤΝ έχει εισέλθει σε μια πιο πρακτική φάση. Οι γυναίκες ηγέτιδες παγκοσμίως δεν την αξιολογούν πλέον με βάση τις δυνατότητες που υπόσχεται, αλλά με βάση την ικανότητα των οργανισμών να την ενσωματώνουν και να παράγουν μετρήσιμα αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, η συζήτηση γύρω από την ΤΝ μετατοπίζεται από τις δυνατότητες στην υλοποίηση. Το κρίσιμο ερώτημα δεν είναι πλέον εάν η ΤΝ έχει σημασία, αλλά κατά πόσο οι οργανισμοί μπορούν να την αξιοποιήσουν με την απαραίτητη πειθαρχία ώστε να δημιουργήσουν διατηρήσιμη αξία.

Η διαπίστωση αυτή έχει σαφείς συνέπειες. Οι οργανισμοί δεν θα πετύχουν το επόμενο στάδιο δημιουργίας αξίας απλώς αυξάνοντας τη χρήση της ΤΝ ή πολλαπλασιάζοντας μεμονωμένες εφαρμογές. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα ανήκει σε όσους καταφέρουν να συνδέσουν την υιοθέτηση της ΤΝ με την επιχειρησιακή πραγματικότητα, μέσω ισχυρότερης ενσωμάτωσης στις διαδικασίες, σαφέστερης λογοδοσίας, ισχυρότερης βάσης δεδομένων, αξιόπιστων μηχανισμών ασφάλειας και ενός ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να εξελίσσεται παράλληλα με την τεχνολογία. Από την οπτική των γυναικών ηγέτιδων, το κρίσιμο ζήτημα για το 2026 δεν είναι μόνο η ταχύτητα υιοθέτησης. Είναι κατά πόσο η ΤΝ μπορεί να περάσει από τα ορατά, τοπικά οφέλη σε αξιόπιστο αντίκτυπο σε ολόκληρο τον οργανισμό.

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.



Διαφορετικότητα και Ένταξη

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Γιατί η ισότητα των φύλων εξακολουθεί να δυσκολεύεται να εδραιωθεί ως διατηρήσιμο οργανωσιακό αποτέλεσμα;

Η ισότητα των φύλων παραμένει προτεραιότητα, αλλά η εμπιστοσύνη στην πρόοδο παραμένει περιορισμένη

Τα ευρήματα του 2026 σχετικά με τη διαφορετικότητα, την ισότητα και τη συμπερίληψη (DEI) αναδεικνύουν μια σαφή αντίφαση (Γράφημα 11). Στον πυρήνα του, το DEI αφορά την εκπροσώπηση, τη δικαιοσύνη και την ίση πρόσβαση στις ευκαιρίες. Οι γυναίκες ηγέτιδες εξακολουθούν να συνδέουν στενά αυτές τις αρχές με την επιχειρηματική επιτυχία. Η πλειονότητα συμφωνεί ότι η επίτευξη ισότητας των φύλων στα ανώτατα επίπεδα διοίκησης (C-suite) θα συμβάλει στην επίτευξη των στόχων ανάπτυξης του οργανισμού τους. Αυτό προσδίδει στρατηγική βαρύτητα στο ζήτημα και επιβεβαιώνει ότι η σημασία του παραμένει αμετάβλητη.

Η αξιολόγηση γίνεται πιο συγκρατημένη όταν η προσοχή μετατοπίζεται από τη φιλοδοξία στην εφαρμογή. Μια μικρή πλειοψηφία υποστηρίζει ότι οι πρωτοβουλίες DEI του οργανισμού έχουν σημειώσει ουσιαστική πρόοδο, περιγράφει την προσέγγιση DEI ως ισχυρή και αξιόπιστη και θεωρεί ότι οι διαδικασίες αξιολόγησης και προαγωγών είναι διαφανείς και αμερόληπτες. Ωστόσο, μόνο περίπου μία στις δέκα συμμετέχουσες παγκοσμίως συμφωνεί απόλυτα με αυτές τις διαπιστώσεις. Η αποδοχή είναι ευρεία, αλλά η εμπιστοσύνη παραμένει περιορισμένη.

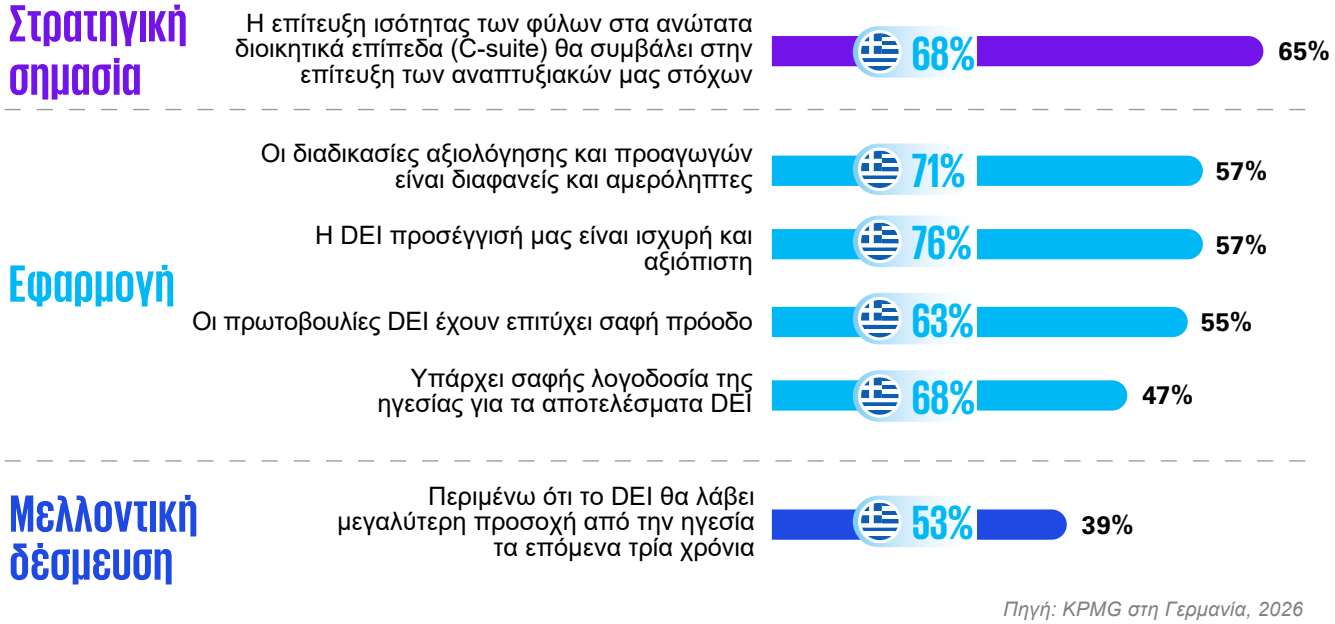
Η λογοδοσία της ηγεσίας αναδεικνύεται ως ένα κρίσιμο αδύναμο σημείο. Λιγότερες από τις μισές συμμετέχουσες παγκοσμίως και 68% στην Ελλάδα συμφωνούν ότι υπάρχει σαφής λογοδοσία για τα αποτελέσματα των πρωτοβουλιών DEI, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό διατηρεί ουδέτερη στάση. Το εύρημα αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς η βιώσιμη πρόοδος στο DEI προϋποθέτει ορατή και συνεπή λογοδοσία, συνδεδεμένη με συγκεκριμένα αποτελέσματα. Χωρίς αυτό το στοιχείο, η πρόοδος κινδυνεύει να εξαρτάται υπερβολικά από την ατομική δέσμευση ή από παροδικές περιόδους αυξημένης προσοχής.

Γράφημα 11

Στρατηγική σημασία DEI, εμπιστοσύνη στην εφαρμογή και μελλοντική δέσμευση

Ποσοστό συμμετεχουσών που συμφωνούν με επιλεγμένες δηλώσεις σχετικά με το DEI

Η σημασία του DEI παραμένει υψηλή, ωστόσο η εμπιστοσύνη στην εφαρμογή και η μελλοντική δέσμευση εμφανίζονται αισθητά ασθενέστερες



Πηγή: KPMG στη Γερμανία, 2026

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Τα ευρήματα που αφορούν το μέλλον ενισχύουν αυτή τη συγκρατημένη εκτίμηση. Μόλις το 39% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και 53% στην Ελλάδα αναμένει ότι η DEI στρατηγική θα λάβει μεγαλύτερη προσοχή από την ηγεσία κατά τα επόμενα τρία χρόνια, ενώ σχεδόν μία στις τρεις παγκοσμίως και 16% στην Ελλάδα δηλώνει ότι δεν αποτελεί πλέον κορυφαία προτεραιότητα. Το εύρημα αυτό συνδέεται με το πλαίσιο πιέσεων που αναφέρθηκε νωρίτερα στην έκθεση: η γεωπολιτική και οικονομική αβεβαιότητα, η ενσωμάτωση της ΤΝ και ο εσωτερικός μετασχηματισμός κυριαρχούν σήμερα στην ατζέντα της διοίκησης, ενώ ζητήματα κοινωνικού χαρακτήρα ή σχετιζόμενα με την κλιματική αλλαγή αναφέρονται λιγότερο συχνά μεταξύ των τριών σημαντικότερων άμεσων ανησυχιών.

Σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, αυτό αποτελεί το σαφέστερο προειδοποιητικό μήνυμα του παρόντος κεφαλαίου. Το ζητούμενο δεν είναι πλέον αν η ισότητα των φύλων έχει σημασία. Είναι κατά πόσο οι οργανισμοί είναι έτοιμοι να θεμελιώσουν την πρόοδο σε ισχυρούς μηχανισμούς λογοδοσίας της ηγεσίας, σε τέτοιο βαθμό, ώστε να αντέχει στις ανταγωνιστικές προτεραιότητες και να μη βασίζεται σε περιστασιακό ενδιαφέρον.

Η πραγματική πρόκληση βρίσκεται στην υλοποίηση από τους οργανισμούς

Αυτό είναι που καθιστά την παρούσα εικόνα πιο ανησυχητική από μια απλή ερμηνεία που αποδίδει τις δυσκολίες αποκλειστικά σε εξωτερικές πιέσεις. Οι εξωτερικές επιδράσεις, όπως οι γεωπολιτικές και κανονιστικές εξελίξεις, δεν αναφέρονται ως ο βασικός λόγος για τη βραδύτερη πρόοδο.

Μόλις το 23% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και 13% στην Ελλάδα συμφωνεί ότι οι εξωτερικές εξελίξεις είχαν κυρίως ανασταλτική επίδραση στις προσπάθειες DEI του οργανισμού τους, ενώ το 40% παγκοσμίως και 37% στην Ελλάδα διαφωνεί, και το 37% (50% στην Ελλάδα) διατηρεί ουδέτερη στάση. Παρότι οι εξωτερικές πιέσεις αποτελούν μέρος του ευρύτερου πλαισίου, δεν φαίνεται να αποτελούν το βασικό ζήτημα, ούτε τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι οι γυναίκες ηγέτιδες έχουν πάψει να πιστεύουν στην επιχειρηματική αξία της ισότητας των φύλων. Οι συμμετέχουσες εξακολουθούν να αναγνωρίζουν τη στρατηγική σημασία της ισότητας των φύλων. Εκείνο που φαίνεται αδύναμο σημείο είναι η οργανωσιακή συνέπεια στην εφαρμογή, και συγκεκριμένα το κατά πόσο το DEI είναι ουσιαστικά ενσωματωμένο στη λογοδοσία, στην προσοχή που του αποδίδει η ηγεσία και στις καθημερινές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ώστε να αντέχει απέναντι σε ανταγωνιστικές διοικητικές προτεραιότητες. Αυτό σηματοδοτεί και μια μετατόπιση σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Το 2025, ένα από τα πιο αξιοσημείωτα ευρήματα ήταν ότι οι άνδρες CEOs έτειναν να αξιολογούν τις DEI εξελίξεις πιο αυστηρά από ό,τι οι γυναίκες ηγέτιδες. Η αντίθεση αυτή εξακολουθεί να παρουσιάζει ενδιαφέρον, ωστόσο δεν αποτελεί πλέον το βασικό συμπέρασμα. Το 2026, αναδεικνύεται μια πιο ουσιαστική αντίφαση στο εσωτερικό των ίδιων των οργανισμών: η φιλοδοξία είναι εμφανής, όμως το βάθος της θεσμικής δέσμευσης που τη στηρίζει είναι λιγότερο πειστικό.

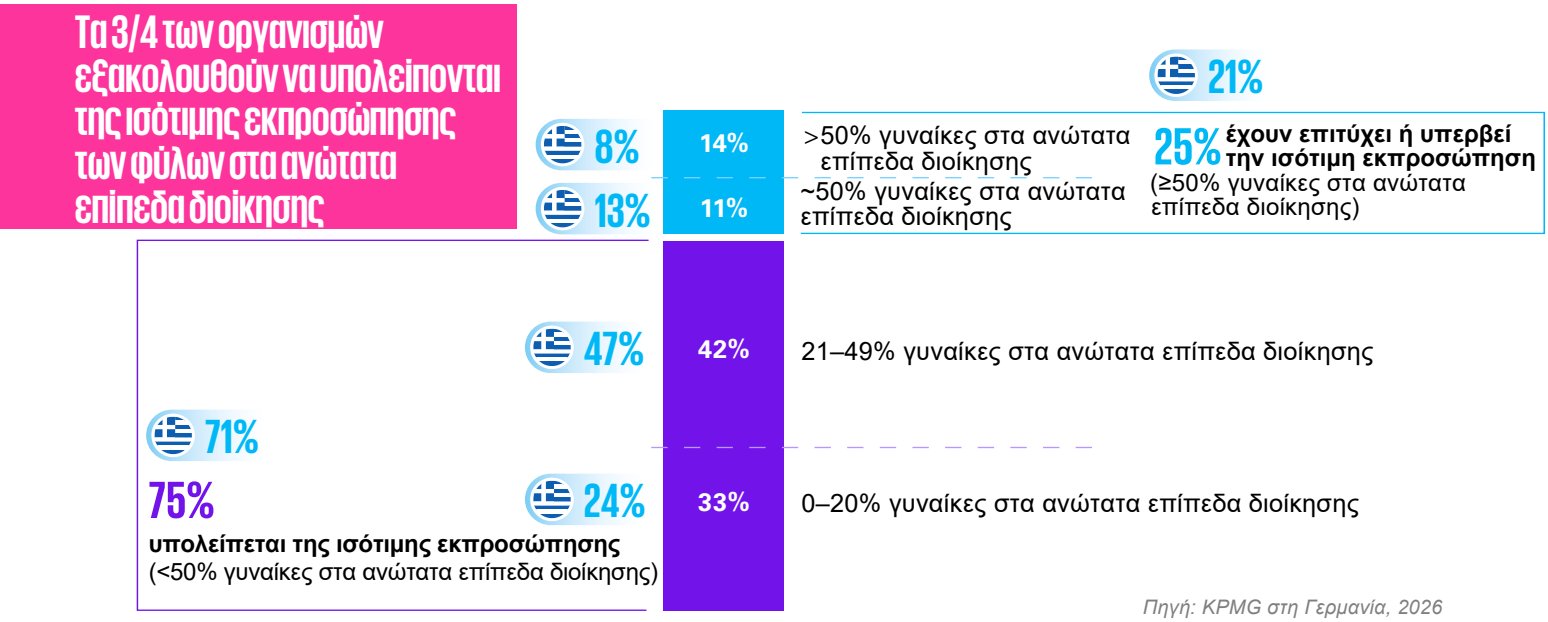
Η εκπροσώπηση είναι το σημείο όπου η δέσμευση μετατρέπεται σε πράξη

Το χάσμα είναι περισσότερο εμφανές σε υψηλότερο επίπεδο. Τα τρία τέταρτα των οργανισμών εξακολουθούν να υπολείπονται της ισότιμης εκπροσώπησης των φύλων στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης (Γράφημα 12).

Γράφημα 12

Γυναικεία εκπροσώπηση στα ανώτατα επίπεδα διοίκησης

Κατανομή των απαντήσεων βάσει του ποσοστού θέσεων που καταλαμβάνουν γυναίκες συμμετέχουσες



Πηγή: KPMG στη Γερμανία, 2026

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

32% των γυναικών παγκοσμίως και 16% στην Ελλάδα θεωρεί ήδη ότι το DEI δεν αποτελεί πλέον κορυφαία προτεραιότητα – το σαφέστερο προειδοποιητικό μήνυμα μέχρι σήμερα

Περίπου το ένα τέταρτο των οργανισμών βρίσκεται σε επίπεδο ισότιμης εκπροσώπησης ή πολύ κοντά σε αυτό. Το ένα τρίτο αναφέρει γυναικεία εκπροσώπηση 20% ή χαμηλότερη, συμπεριλαμβανομένων 17 οργανισμών παγκοσμίως και 1 στην Ελλάδα χωρίς καμία γυναίκα, και 107 παγκοσμίως, 6 στην Ελλάδα, με ποσοστό εκπροσώπησης μόλις 1%-10%. Δεν πρόκειται για ένα οριακό χάσμα. Αποτελεί το δομικό υπόβαθρο μέσα από το οποίο θα πρέπει να ερμηνευθούν τα υπόλοιπα ευρήματα του κεφαλαίου.

Παρόμοια εικόνα προκύπτει και από τις εκτιμήσεις σχετικά με το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την επίτευξη της ισότητας των φύλων (Γράφημα 13).

Μεταξύ των συμμετεχουσών των οποίων οι οργανισμοί δεν έχουν ακόμη επιτύχει ισότιμη εκπροσώπηση των φύλων στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης, το 59% παγκοσμίως και 67% στην Ελλάδα πιστεύει ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα στην επόμενη δεκαετία. Ωστόσο, το 10% παγκοσμίως και 9% στην Ελλάδα εκτιμά ότι αυτό δεν θα επιτευχθεί ποτέ. Το εύρημα αυτό σκιαγραφεί μια εικόνα ιδιαίτερα άνισης προόδου: πολλές εξακολουθούν να διακρίνουν μια πορεία προς την ισότιμη εκπροσώπηση, όμως σε σημαντικό ποσοστό οργανισμών ο στόχος παραμένει μακρινός ή ακόμη και ανέφικτος.

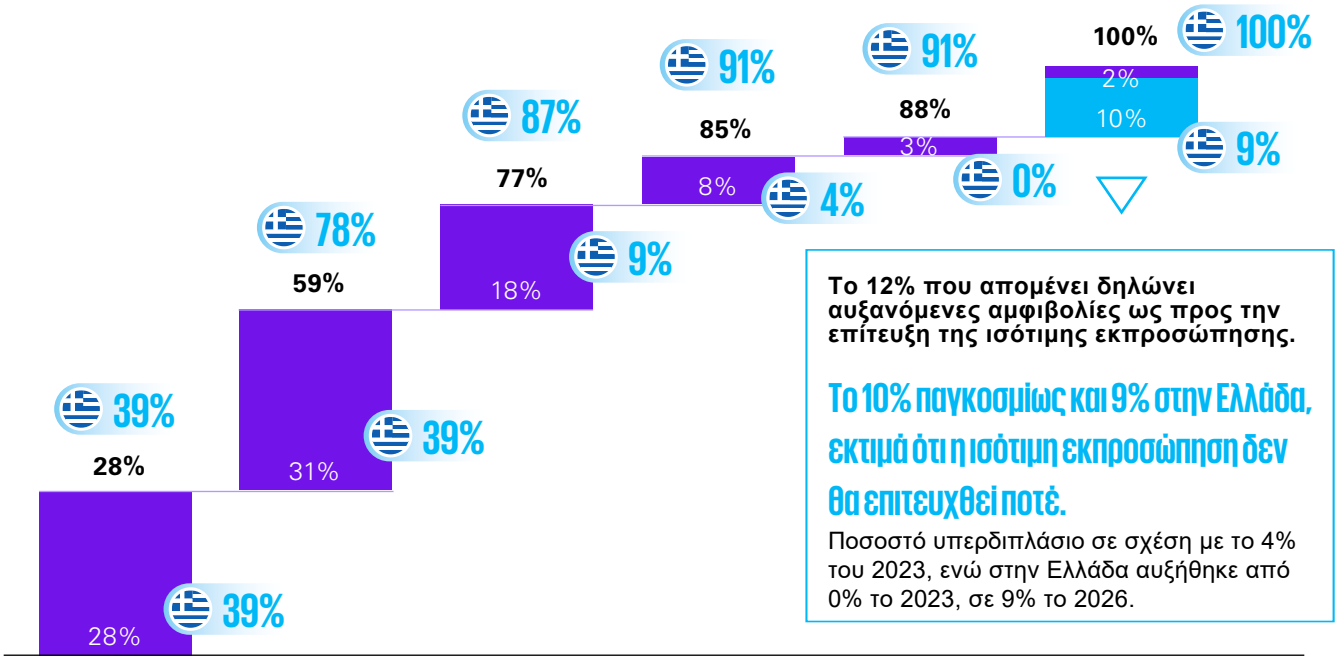
Σε αυτό το σημείο εντοπίζονται και τα ισχυρότερα τεκμήρια που παρουσιάζονται στο κεφάλαιο. Μια πιο προσεκτική εξέταση των δεδομένων αποκαλύπτει ότι οι οργανισμοί με υψηλότερη συμμετοχή γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο εμφανίζουν πράγματι πιο αντιπροσωπευτική εκπροσώπηση των φύλων. Οι συμμετέχουσες από τους συγκεκριμένους οργανισμούς περιγράφουν μια διαφορετική θεσμική πραγματικότητα. Σε αυτούς τους οργανισμούς, οι συμμετέχουσες είναι πιθανότερο να αναγνωρίζουν πρόοδο στο DEI, να θεωρούν τις οργανωσιακές δομές δικαιότερες, να αξιολογούν πιο θετικά την ισότητα στις αμοιβές και να εκτιμούν ότι η ισότητα των φύλων θα επιτευχθεί συντομότερα.

Γράφημα 13

Χρονικός ορίζοντας επίτευξης της ισότητας των φύλων στα ανώτατα επίπεδα διοίκησης

Συνολικό ποσοστό συμμετεχουσών που αναμένουν την επίτευξη της ισότητας των φύλων εντός κάθε χρονικού ορίζοντα

Η ισότιμη εκπροσώπηση των φύλων εξακολουθεί να αποτελεί μακρινό στόχο για πολλούς οργανισμούς και οι αμφιβολίες ως προς την επίτευξή της εντείνονται



Το 12% που απομένει δηλώνει αυξανόμενες αμφιβολίες ως προς την επίτευξη της ισότιμης εκπροσώπησης.

Το 10% παγκοσμίως και 9% στην Ελλάδα, εκτιμά ότι η ισότιμη εκπροσώπηση δεν θα επιτευχθεί ποτέ.

Ποσοστό υπερδιπλάσιο σε σχέση με το 4% του 2023, ενώ στην Ελλάδα αυξήθηκε από 0% το 2023, σε 9% το 2026.

Πηγή: KPMG στη Γερμανία, 2026

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι οργανισμοί αυτοί καταγράφουν επίσης πιο θετικές προοπτικές ως προς τα κέρδη και την αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Αυτό δεν αποδεικνύει μια απλή σχέση αιτιότητας. Ωστόσο, καθιστά σημαντικά δυσκολότερη την αμφισβήτηση της άποψης ότι η ισότητα των φύλων συμβάλλει στην επίτευξη των αναπτυξιακών στόχων των οργανισμών. Το εύρημα αυτό συνάδει με ένα ευρύτερο εσωτερικό μοτίβο, σύμφωνα με το οποίο η ισχυρότερη γυναικεία εκπροσώπηση συνδέεται με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις επιχειρηματικές προοπτικές και ένα πιο αξιόπιστο περιβάλλον DEI.

Πρόκειται για το σημαντικότερο εύρημα του κεφαλαίου. Η ισότητα των φύλων δεν παρουσιάζεται απλώς ως ένας επιθυμητός στόχος. Συνδέεται επίσης με ένα ευρύτερο σύνολο θετικών παραγόντων: μεγαλύτερη αξιοπιστία, ισχυρότερη αίσθηση δικαιοσύνης, περισσότερα ορατά πρότυπα, μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην επίτευξη της ισότητας των φύλων στο μέλλον και πιο θετικές επιχειρηματικές προσδοκίες. Αυτό δεν αποδεικνύει από μόνο του μια απλή σχέση αιτιότητας. Ωστόσο, ενισχύει σημαντικά την αξιοπιστία του στρατηγικού επιχειρήματος.

20% των οργανισμών **παγκοσμίως** και **19%** **στην Ελλάδα** καταγράφει γυναικεία εκπροσώπηση **κάτω του 10%** στα ανώτατα επίπεδα διοίκησης

Η ισχυρότερη γυναικεία εκπροσώπηση συνδέεται με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις προοπτικές ανάπτυξης.



Οι οργανισμοί με μεγαλύτερη γυναικεία εκπροσώπηση στο ανώτατο διοικητικό τους όργανο εμφανίζουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις προοπτικές ανάπτυξης της εταιρείας τους. Όταν οι γυναίκες αποτελούν το 50% ή περισσότερο του ανώτατου διοικητικού οργάνου, το 78% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και 88% στην Ελλάδα δηλώνει ότι έχει εμπιστοσύνη ή μεγάλη εμπιστοσύνη στις προοπτικές ανάπτυξης της εταιρείας του για τα επόμενα τρία χρόνια, έναντι 63% των οργανισμών παγκοσμίως και 89% στην Ελλάδα όπου η γυναικεία εκπροσώπηση δεν υπερβαίνει το 20%. Η συμβολή της ισότητας των φύλων στην ανάπτυξη αναγνωρίζεται ευρέως, ωστόσο στις επιχειρήσεις με υψηλότερη γυναικεία εκπροσώπηση, η αισιοδοξία για την ανάπτυξη και η έμπρακτη πρόοδος στις δεσμεύσεις DEI αποτυπώνονται με μεγαλύτερη σαφήνεια.

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Η ισότητα στις αμοιβές εξακολουθεί να αποτελεί κριτήριο αξιοπιστίας

Η ισότητα στις αμοιβές εξακολουθεί να αποτελεί μία από τις πιο ουσιαστικές δοκιμασίες αξιοπιστίας του κεφαλαίου. Για μια τόσο θεμελιώδη προσδοκία δικαιοσύνης, το αποτέλεσμα είναι απογοητευτικό: μόλις λίγο περισσότερες από τις μισές συμμετέχουσες παγκοσμίως και περίπου το 1/3 στην Ελλάδα, εκτιμούν ότι οι αμοιβές είναι σε γενικές γραμμές ισότιμες μεταξύ γυναικών και ανδρών που ασκούν συγκρίσιμα καθήκοντα (Γράφημα 14). Ταυτόχρονα, σημαντικό ποσοστό αναφέρει ότι οι γυναίκες εξακολουθούν να αμείβονται λιγότερο για αντίστοιχους ρόλους. Για ένα ζήτημα τόσο κομβικό όπως αυτό της αξιοπιστίας των πρωτοβουλιών DEI, αυτό δεν αποτελεί δευτερεύον θέμα. Αντιθέτως, εγείρει ερωτήματα ως προς το κατά πόσο οι επίσημες δεσμεύσεις αποτυπώνονται πλήρως στα αποτελέσματα που βιώνουν οι εργαζόμενοι στην πράξη.

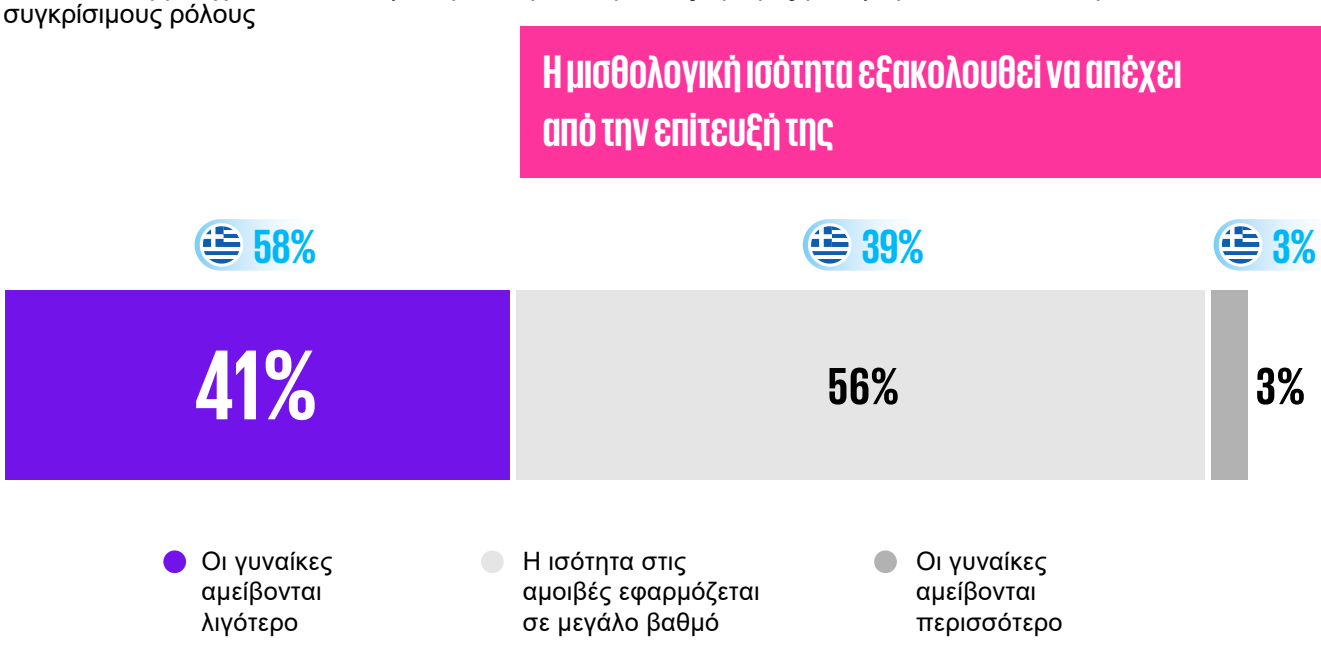
Οι λόγοι που επικαλούνται οι συμμετέχουσες παραπέμπουν κυρίως σε μηχανισμούς που λειτουργούν εντός των οργανισμών. Όταν κλήθηκαν να επιλέξουν τις βασικές αιτίες των διαφορών στις αμοιβές, οι συμμετέχουσες ανέφεραν συχνότερα τις διαφορές στη διαπραγμάτευση των αποδοχών (38% παγκοσμίως και 45% στην Ελλάδα) μεταξύ των τριών σημαντικότερων παραγόντων, ενώ ακολούθησαν οι διαφορές ως προς τον ρόλο, το ιεραρχικό επίπεδο ή την επαγγελματική εξέλιξη (37% παγκοσμίως και 26% στην Ελλάδα), οι περίοδοι αποχής από την εργασία ή η μερική απασχόληση (36% παγκοσμίως και 21% στην Ελλάδα) και τη μεροληψία στις αποφάσεις που αφορούν τις αμοιβές ή τις προαγωγές (35% παγκοσμίως και 18% στην Ελλάδα). Η έλλειψη διαφάνειας αναφέρθηκε επίσης από σχεδόν το ένα τέταρτο των συμμετεχουσών (24% παγκοσμίως και 18% στην Ελλάδα). Αντίθετα, οι μισθολογικές διαφορές που αποδίδονται σε παράγοντες της αγοράς αναφέρονται σπανιότερα (13% παγκοσμίως και 26% στην Ελλάδα), γεγονός που καθιστά τους εξωτερικούς παράγοντες της αγοράς λιγότερο πειστική εξήγηση σε σύγκριση με τις εσωτερικές δυναμικές που σχετίζονται με την επαγγελματική εξέλιξη, τις αμοιβές και τις προαγωγές.

Η μισθολογική ισότητα εξαρτάται, συνεπώς, από τη διαφάνεια, τα δίκαια συστήματα επαγγελματικής εξέλιξης και την ενδελεχέστερη εξέταση του τρόπου με τον οποίο αλληλοεπιδρούν διαχρονικά οι διαπραγματεύσεις, οι επαγγελματικές διαδρομές, τα πρότυπα εργασίας, οι αποφάσεις για προαγωγές και τα μισθολογικά αποτελέσματα. Πρόκειται για έναν τομέα όπου η αξιοπιστία του DEI καθίσταται μετρήσιμη: κατά πόσο οι οργανισμοί μπορούν να αποδείξουν ότι η συγκρίσιμη εργασία οδηγεί σε συγκρίσιμες αμοιβές.

Γράφημα 14

Τρέχουσα κατάσταση της ισότητας των αμοιβών

Ποσοστό συμμετεχουσών που αξιολογούν την ισότητα στις αμοιβές μεταξύ γυναικών και ανδρών σε συγκρίσιμους ρόλους



Πηγή: KPMG στη Γερμανία, 2026
βάση: συμμετέχουσες που δήλωσαν ότι είναι σε θέση να αξιολογήσουν την ισότητα στις αμοιβές; n = 568 (n=31 για την Ελλάδα)

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Οι προκαταλήψεις εξακολουθούν να επηρεάζουν την καθημερινή επαγγελματική πορεία και εξέλιξη

Το χάσμα αξιοπιστίας γίνεται ακόμη πιο εμφανές μέσα από τις εμπειρίες των συμμετεχουσών σε σχέση με τα στερεότυπα και τις προκαταλήψεις. Μόνο μια μικρή μειονότητα αναφέρει ότι δεν έχει βιώσει καμία τέτοια εμπειρία. Η συντριπτική πλειονότητα έχει έρθει αντιμέτωπη με τουλάχιστον μία μορφή έμφυλων στερεοτύπων στο εργασιακό της περιβάλλον. Οι εμπειρίες αυτές αποδεικνύουν ότι οι προκλήσεις που σχετίζονται με το DEI εξακολουθούν να υφίστανται στην καθημερινότητα των γυναικών που κατέχουν ηγετικούς ρόλους, ακόμη και σε οργανισμούς όπου καταγράφεται επίσημα πρόοδος.

Τα συνηθέστερα μοτίβα παραπέμπουν στους άτυπους μηχανισμούς επαγγελματικής εξέλιξης: δίκτυα που ευνοούν τους άνδρες, ιδέες που παραβλέπονται κατά τη διάρκεια συναντήσεων και αντιλήψεις σχετικά με το ηγετικό ύφος ή τις ικανότητες λήψης αποφάσεων των γυναικών (Γράφημα 15). Πρόκειται για τα πεδία στα οποία εδραιώνονται η ορατότητα, η επιρροή και η πρόσβαση σε ευκαιρίες, συχνά πριν ακόμη ληφθούν επίσημες αποφάσεις σχετικά με προαγωγές ή αμοιβές.

Γράφημα 15

Οι πιο συχνές μορφές έμφυλων στερεοτύπων που βιώνουν οι γυναίκες

Ποσοστό των συμμετεχουσών που δήλωσαν ότι έχουν βιώσει καθεμία από τις παρακάτω εμπειρίες

Τα άτυπα δίκτυα των ανδρών εξακολουθούν να αποτελούν το πιο επίμονο διαρθρωτικό εμπόδιο στην επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών



Πηγή: KPMG στη Γερμανία, 2026
βάση: συμμετέχουσες που δήλωσαν ότι έχουν βιώσει τουλάχιστον μία μορφή έμφυλου στερεοτύπου ή προκατάληψης. n = 487 (n=30 για την Ελλάδα)

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Αυτό εξηγεί επίσης γιατί οι προκαταλήψεις υπονομεύουν την αντίληψη περί προόδου, δικαιοσύνης και αξιοπιστίας των πρωτοβουλιών DEI. Όπου οι προκαταλήψεις είναι πιο εμφανείς, οι συμμετέχουσες είναι λιγότερο πιθανό να θεωρούν τα οργανωσιακά συστήματα δίκαια και αξιόπιστα. Αντίστοιχο μοτίβο παρατηρείται και στη μισθολογική ισότητα, όπου οι πιο έμπειρες συμμετέχουσες τείνουν να αξιολογούν την κατάσταση πιο αυστηρά. Σε συνδυασμό με τα ευρήματα για τη μισθολογική ισότητα, το μήνυμα είναι σαφές: η αξιοπιστία των πρωτοβουλιών DEI κρίνεται στην πράξη, μέσα από τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί διαμορφώνουν καθημερινά τους μηχανισμούς που διαμορφώνουν καθημερινά την αναγνώριση, την επαγγελματική εξέλιξη και την ανταμοιβή των ανθρώπων τους. Διαφορετικά, οι φιλοδοξίες των οργανισμών θα εξακολουθούν να απέχουν από την πραγματικότητα.

Οι υποχρεωτικοί στόχοι διχάζουν, καθώς δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τις ισχυρές οργανωσιακές δομές

Αυτή η αντίφαση βοηθάει επίσης να εξηγηθεί η αμφιθυμία που εκφράζεται απέναντι στις ποσοστώσεις και τους υποχρεωτικούς ποσοτικούς στόχους. Μόλις το 36% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και 37% στην Ελλάδα, θεωρούν ότι οι υποχρεωτικοί στόχοι συμβάλλουν αποτελεσματικά στη διατηρήσιμη πρόοδο στο DEI, ενώ το 30% (16% στην Ελλάδα) διαφωνεί και το 34% (47% στην Ελλάδα) διατηρεί ουδέτερη στάση. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η εμπιστοσύνη εξαρτάται από συγκεκριμένες προϋποθέσεις και δεν είναι καθολική: Οι στόχοι γίνονται ευκολότερα αποδεκτοί όταν οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων θεωρούνται δίκαιες, αξιόπιστες και διέπονται από λογοδοσία. Όταν η εμπιστοσύνη στο υποκείμενο σύστημα είναι περιορισμένη, οι στόχοι από μόνοι τους δύσκολα ενισχύουν την πεποίθηση ότι επιτυγχάνεται πρόοδος. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο η ισχυρότερη γυναικεία εκπροσώπηση στα ανώτατα επίπεδα διοίκησης έχει τόσο μεγάλη σημασία. Αποτελεί απτή απόδειξη του πώς μπορεί να μοιάζει η ουσιαστική θεσμοθέτηση της ισότητας. Εκεί όπου οι γυναίκες εκπροσωπούνται περισσότερο στο ανώτατο διοικητικό όργανο, το DEI φαίνεται να είναι περισσότερο ενσωματωμένο στη λειτουργία του οργανισμού παρά να αποτελεί απλώς μια δηλωμένη δέσμευση. Σε αυτά τα περιβάλλοντα, οι επιχειρηματικές προσδοκίες τείνουν επίσης να είναι πιο θετικές.

Οι επιπτώσεις εκτείνονται πέρα από τη σχέση μεταξύ της ισότητας των φύλων και της ανάπτυξης. Οι οργανισμοί που έχουν ενσωματώσει την ισότητα των φύλων με πιο αξιόπιστο τρόπο φαίνεται να βρίσκονται συνολικά σε καλύτερη θέση, γεγονός που υποδηλώνει ότι και τα δύο αποτελούν ένδειξη ισχυρότερων θεσμικών θεμελίων.

87% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και

79% στην Ελλάδα, έχουν βιώσει τουλάχιστον μία εμπειρία έμφυλων στερεοτύπων ή προκαταλήψεων

Η άποψή μας

Τα ευρήματα του 2026 σχετικά με το DEI αποδεικνύουν ότι η κρίσιμη πρόκληση μετατοπίζεται από την πρόθεση στην υλοποίηση. Η ισότητα των φύλων αναγνωρίζεται ευρέως ως στρατηγική επιδίωξη, ωστόσο εξακολουθεί να απέχει σημαντικά από την επίτευξή της στους περισσότερους οργανισμούς. Σε πολλούς από αυτούς, η ισότητα των φύλων δεν αντιμετωπίζεται ακόμη ως στρατηγικός παράγοντας οργανωσιακής απόδοσης, με τη συνέπεια και τη λογοδοσία που απαιτούνται για τη διασφάλιση βιώσιμων αποτελεσμάτων. Το χάσμα πλέον δεν αφορά την πεποίθηση. Αφορά τη θεσμική ενσωμάτωση.

Τα πιο αξιοσημείωτα ευρήματα του κεφαλαίου δεν είναι εκείνα που υποδηλώνουν απόρριψη. Είναι εκείνα που αποτυπώνουν περιορισμένη πεποίθηση, αδυναμία δέσμευσης για μελλοντική πρόοδο και σημαντικά άλυτα κενά ως προς την εκπροσώπηση, τη μισθολογική ισότητα και την καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων.

Γι' αυτό και το φετινό κεφάλαιο αφορά, τελικά, τη θεσμική αξιοπιστία. Στους οργανισμούς όπου οι γυναίκες εκπροσωπούνται ήδη σε μεγαλύτερο βαθμό στα ανώτατα επίπεδα διοίκησης, οι πρωτοβουλίες DEI είναι πιθανότερο να θεωρούνται δίκαιες, αξιόπιστες και συνδεδεμένες με την εμπιστοσύνη στις αναπτυξιακές προοπτικές του οργανισμού. Αντίθετα, στους οργανισμούς όπου η εκπροσώπηση των γυναικών εξακολουθεί να υπολείπεται, οι προοπτικές για το μέλλον εμφανίζονται σημαντικά λιγότερο αισιόδοξες. Το μήνυμα των δεδομένων είναι, επομένως, σαφές: η ισότητα των φύλων δεν έχει χάσει τη σημασία της, ωστόσο σε υπερβολικά πολλούς οργανισμούς εξακολουθεί να μην αντιμετωπίζεται με την απαιτούμενη συνέπεια και συστηματικότητα, ώστε να επιτυγχάνονται αποτελέσματα με διάρκεια στον χρόνο και όχι απλώς να παραμένει μια φιλοδοξία.

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.



Καριέρα

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Πώς η απόδοση, η ορατότητα και η δικτύωση αναδιαμορφώνουν την επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών;

Η σκληρή δουλειά έχει καταστεί το καθοριστικό χαρακτηριστικό της επαγγελματικής επιτυχίας

Το 2026, η σκληρή δουλειά αναδεικνύεται ως το καθοριστικό χαρακτηριστικό της επαγγελματικής επιτυχίας (Γράφημα 16). Περισσότερες από τις μισές συμμετέχουσες παγκοσμίως και 76% από την Ελλάδα, την συμπεριέλαβαν μεταξύ των τριών σημαντικότερων χαρακτηριστικών επιτυχίας, κατατάσσοντάς την με σαφή διαφορά πάνω από παραδοσιακά σημαντικά χαρακτηριστικά, όπως η ηγεσία και η στρατηγική σκέψη. Έχοντας ήδη καταλάβει την πρώτη θέση το 2025, η σκληρή δουλειά ενίσχυσε περαιτέρω τη θέση της και διεύρυνε τη διαφορά από τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά.

Γράφημα 16

Χαρακτηριστικά που θεωρούνται καθοριστικά για την επαγγελματική επιτυχία

Ποσοστό των συμμετεχουσών που συμπεριέλαβαν κάθε χαρακτηριστικό στα τρία σημαντικότερα για το 2026, με επιλεγμένες μεταβολές σε σύγκριση με το 2023

Σε ένα ολοένα πιο απαιτητικό περιβάλλον, η σκληρή δουλειά αποτελεί το καθοριστικό χαρακτηριστικό για την επαγγελματική επιτυχία



Πηγή: KPMG στην Γερμανία, GFLO 2023 & 2026

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Το εύρημα αυτό ενισχύει το μήνυμα του προηγούμενου έτους. Παρότι η επαγγελματική επιτυχία εξακολουθεί να συνδέεται στενά με την ηγεσία και τη στρατηγική κρίση, η αυξημένη σημασία της σκληρής δουλειάς υποδηλώνει μεγαλύτερη έμφαση στην επιμονή, την πειθαρχία και την ικανότητα επίτευξης αποτελεσμάτων υπό πίεση. Η μετατόπιση αυτή δεν περιορίζεται μόνο στη σκληρή δουλειά. Από το 2023, η φιλοδοξία έχει ενισχύσει τη σημασία της, ενώ η ηγεσία και η στρατηγική σκέψη έχουν χάσει έδαφος. Συνολικά, το πρότυπο επιτυχίας που αναδύεται είναι πιο απαιτητικό, με την αποτελεσματική υλοποίηση, την αποφασιστικότητα και την προσωπική αντοχή να αποκτούν πιο κεντρικό ρόλο.

Παρότι παρατηρούνται περιφερειακές διαφοροποιήσεις, το βασικό συμπέρασμα παραμένει σταθερό. Η σκληρή δουλειά εξακολουθεί να βρίσκεται στο επίκεντρο σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές, ιδιαίτερα στην Ωκεανία και τη Νότια Αμερική. Η στρατηγική σκέψη αξιολογείται υψηλότερα στην Αφρική και τη Βόρεια Αμερική, ενώ οι επικοινωνιακές δεξιότητες αναδεικνύονται ως ιδιαίτερα δημοφιλής επιλογή στην Ασία και την Ωκεανία.

Οι διαφορές αυτές υποδηλώνουν ότι το προφίλ της επαγγελματικής επιτυχίας δεν είναι απολύτως ομοιόμορφο μεταξύ των αγορών, ωστόσο η ευρύτερη κατεύθυνση παραμένει σταθερή: τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με τη διαρκή προσπάθεια και την αποτελεσματική επίτευξη αποτελεσμάτων αποκτούν μεγαλύτερη βαρύτητα. Συνολικά, τα ευρήματα υποδηλώνουν μια ευρύτερη αναθεώρηση των χαρακτηριστικών που συνδέονται με την επαγγελματική επιτυχία. Τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα έχουν ενισχύσει τη σημασία τους, ενώ χαρακτηριστικά που συνδέονται περισσότερο με τη διερεύνηση νέων ιδεών, όπως η δημιουργικότητα και η ανάληψη ρίσκων, εξακολουθούν να κατατάσσονται χαμηλότερα. Το αποτέλεσμα είναι ένα πιο απαιτητικό πρότυπο επιτυχίας, στο οποίο η διαρκής προσπάθεια, η ορατή συνεισφορά και η ανθεκτικότητα υπό πίεση αποκτούν μεγαλύτερη βαρύτητα. Η ηγεσία και η στρατηγική σκέψη εξακολουθούν να διατηρούν τη σημασία τους, ωστόσο δεν κυριαρχούν πλέον τόσο έντονα στο προφίλ της επαγγελματικής επιτυχίας όσο τα προηγούμενα χρόνια.

Τα προσωπικά δίκτυα αποτελούν βασικό παράγοντα επιτυχίας

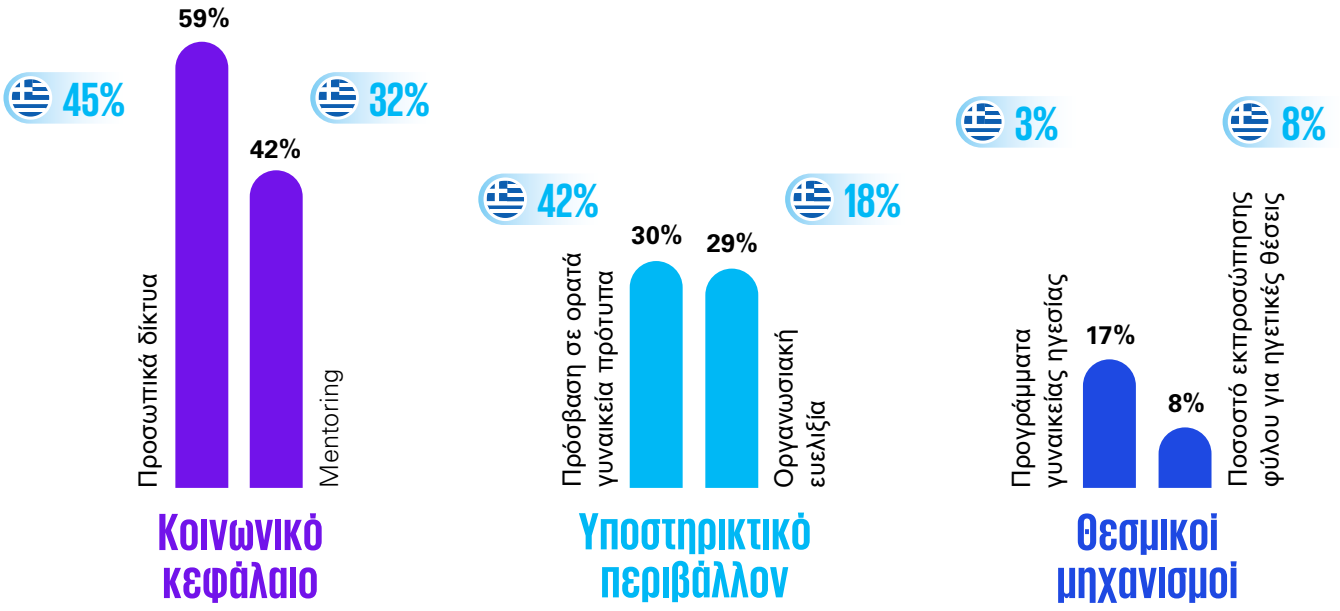
Η μετατόπιση προς ένα μοντέλο επιτυχίας που βασίζεται περισσότερο στην αποδοτικότητα δημιουργεί σαφείς εντάσεις. Ενώ η επιτυχία ορίζεται ολοένα και περισσότερο από την ατομική απόδοση και προσπάθεια, η επαγγελματική εξέλιξη εξακολουθεί να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πρόσβαση σε κοινωνικό κεφάλαιο, μέσω προσωπικών δικτύων, προγράμματα mentoring και sponsorship. Η τάση αυτή ήταν ήδη εμφανής σε προηγούμενες εκδόσεις του GFLO, όπου η σημασία των προσωπικών δικτύων αυξανόταν σταθερά, φτάνοντας σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο το 2025.

Γράφημα 17

Παράγοντες που θεωρούνται καθοριστικοί για την επαγγελματική επιτυχία

Ποσοστό συμμετεχουσών που επέλεξαν κάθε παράγοντα. Δυνατότητα πολλαπλής επιλογής

Το κοινωνικό κεφάλαιο εξακολουθεί να αποτελεί τον κυριαρχο δομικό παράγοντα επαγγελματικής εξέλιξης: το 76% παγκοσμίως και 63% στην Ελλάδα αναφέρει τα προσωπικά δίκτυα, το mentoring ή και τα δύο



Πηγή: KPMG στην Γερμανία, GFLO 2023 & 2026

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Η απόδοση μπορεί να καθορίζει την επαγγελματική επιτυχία, όμως η πρόσβαση εξακολουθεί να επηρεάζει την επαγγελματική ανέλιξη

Το 2026, τα προσωπικά δίκτυα εξακολούθησαν να αποτελούν τη συχνότερα αναφερόμενη δομική προϋπόθεση για την επαγγελματική επιτυχία, καθώς επιλέχθηκε από το 59% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και 45% στην Ελλάδα (Γράφημα 17). Παρότι το ποσοστό αυτό είναι χαμηλότερο από το υψηλότερο επίπεδο που καταγράφηκε το προηγούμενο έτος, η εικόνα είναι φέτος ευρύτερη, καθώς το mentoring αποτυπώνεται ως ξεχωριστή κατηγορία και επιλέγεται επίσης από σημαντικό ποσοστό συμμετεχουσών. Όταν τα προσωπικά δίκτυα και το mentoring εξετάζονται από κοινού, το 76% παγκοσμίως και 63% στην Ελλάδα έχει επιλέξει τουλάχιστον ένα από τα δύο. Ως εκ τούτου, το κοινωνικό κεφάλαιο εξακολουθεί να αποτελεί τον βασικό μοχλό επαγγελματικής εξέλιξης των γυναικών.

Η οργανωσιακή ευελιξία προσθέτει μία ακόμη σημαντική διάσταση σε αυτή την εικόνα. Η σημασία της ενισχύθηκε εκ νέου φέτος, υπογραμμίζοντας ότι τα μοντέλα επαγγελματικής εξέλιξης που βασίζονται στην απόδοση απαιτούν υποστηρικτικές δομές προκειμένου να παραμείνουν βιώσιμα. Εφόσον η επιτυχία συνδέεται ολοένα και περισσότερο με τη σκληρή δουλειά, τη φιλοδοξία και την ορατή επίτευξη αποτελεσμάτων, οι οργανισμοί οφείλουν επίσης να δημιουργούν χώρο για διαφορετικά μοντέλα εργασίας και διαδρομές επαγγελματικής εξέλιξης. Ως εκ τούτου, η ευελιξία δεν αποτελεί απλώς μια πρόσθετη παροχή, αλλά μέρος του υποστηρικτικού πλαισίου που επιτρέπει στις γυναίκες να διατηρούν την απόδοσή τους και να εξελίσσονται διαχρονικά.

Το εύρημα αυτό συνδέεται επίσης με το κεφάλαιο DEI. Εάν τα άτυπα δίκτυα υπέρ των ανδρών συγκαταλέγονται μεταξύ των συχνότερων μορφών προκαταλήψεων που βιώνουν οι γυναίκες, τότε η σημασία των δικτύων και του mentoring αποκτά διττό χαρακτήρα. Μπορούν να επιταχύνουν την επαγγελματική εξέλιξη, ωστόσο η άνιση πρόσβαση σε αυτά μπορεί να διευρύνει τα υφιστάμενα χάσματα. Για τους οργανισμούς, η πρόκληση είναι να διασφαλίσουν ότι η πρόσβαση σε δίκτυα, προγράμματα mentoring, sponsorship και ευέλικτες συνθήκες επαγγελματικής εξέλιξης εξαρτάται λιγότερο από την άτυπη εγγύτητα και παρέχεται πιο συστηματικά στα γυναικεία ταλέντα.

Η πρόσβαση δεν παραμένει ίδια σε όλα τα στάδια της επαγγελματικής πορείας

Οι μηχανισμοί που καθορίζουν την επαγγελματική εξέλιξη δεν είναι οι ίδιοι για όλους. Η σημασία των δικτύων αυξάνεται όσο οι γυναίκες καταλαμβάνουν θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, ενώ παράγοντες όπως η οργανωσιακή ευελιξία και τα ορατά πρότυπα διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο στα πρώτα στάδια της επαγγελματικής τους πορείας. Παρότι το κοινωνικό κεφάλαιο παραμένει καθοριστικής σημασίας, η διαδρομή προς την επαγγελματική ανέλιξη διαφοροποιείται ανάλογα με το στάδιο της σταδιοδρομίας και το οργανωσιακό περιβάλλον. Το ίδιο μοτίβο παρατηρείται και σε διαφορετικά εργασιακά και οργανωσιακά περιβάλλοντα.

Σε περιβάλλοντα με περισσότερη εξ αποστάσεως εργασία, τα προσωπικά δίκτυα αναφέρονται λιγότερο συχνά, γεγονός που υποδηλώνει ότι η πρόσβαση στο κοινωνικό κεφάλαιο ενδέχεται να είναι δυσκολότερο να αναπτυχθεί όταν περιορίζονται οι ευκαιρίες για άτυπη επαφή και δικτύωση. Στους οργανισμούς με υψηλότερα έσοδα, τα προσωπικά δίκτυα, προγράμματα mentoring και ακόμη και οι ποσοστώσεις εκπροσώπησης φύλων, αναφέρονται συχνότερα ως παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία, γεγονός που παραπέμπει σε ένα πιο θεσμοθετημένο σύνολο μηχανισμών επαγγελματικής ανέλιξης.

Η επαγγελματική ανέλιξη δεν ακολουθεί, συνεπώς, ένα ενιαίο και σταθερό πρότυπο. Το ευρύτερο μοτίβο παραμένει σαφές: η απόδοση έχει σημασία, όμως η πρόσβαση εξακολουθεί να διαμορφώνει την επαγγελματική εξέλιξη. Αυτό που μεταβάλλεται είναι ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνεται η πρόσβαση, μέσω δικτύων, προγράμματα mentoring, προτύπων, ευελιξίας ή θεσμικών δομών. Για τους οργανισμούς, το συμπέρασμα είναι πρακτικό. Εάν η επαγγελματική επιτυχία εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από την απόδοση, τότε θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι προϋποθέσεις που καθιστούν δυνατή την επαγγελματική ανέλιξη δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από την άτυπη πρόσβαση.

Η άποψή μας

Τα ευρήματα του 2026 σχετικά με την επαγγελματική εξέλιξη υποδηλώνουν ένα πιο δομημένο και διαφοροποιημένο μοντέλο επαγγελματικής ανέλιξης.

Η επαγγελματική επιτυχία εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από τη διαχρονικά υψηλή απόδοση, με μεγαλύτερη έμφαση στη συνεπή υλοποίηση και τα απτά αποτελέσματα σε βάθος χρόνου. Παράλληλα, η πρόσβαση εξακολουθεί να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, είτε μέσω δικτύων, sponsorship, είτε μέσω της ορατότητας.

Αυτό δημιουργεί μια διαρθρωτική ένταση. Η επαγγελματική επιτυχία εξαρτάται τόσο από όσα επιτυγχάνουν τα ίδια τα άτομα όσο και από τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί μετατρέπουν αυτή την απόδοση σε ουσιαστικές ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

Όταν αυτό δεν λειτουργεί με συνέπεια, η επαγγελματική ανέλιξη μπορεί να γίνεται λιγότερο προβλέψιμη και να εξαρτάται περισσότερο από την άτυπη πρόσβαση.

Παρότι τα αποτελέσματα καθορίζουν την επιτυχία, η πρόσβαση εξακολουθεί να διαμορφώνει την επαγγελματική εξέλιξη.

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.



Υγεία των Γυναικών

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Πώς μπορούν οι οργανισμοί να διασφαλίσουν ότι η υγεία των γυναικών αναγνωρίζεται και λαμβάνεται υπόψη στην καθημερινή εργασιακή πραγματικότητα;

Η υγεία των γυναικών αναγνωρίζεται πλέον ως παράγοντας επιχειρηματικής απόδοσης

Η υγεία των γυναικών αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ως παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση, τη συνέχεια της επαγγελματικής πορείας και τη βιωσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού σε διαφορετικά στάδια της ζωής.

Ένα ζήτημα που στο παρελθόν αντιμετωπιζόταν ως προσωπική ή δευτερεύουσα υπόθεση αναγνωρίζεται πλέον όλο και περισσότερο ως μια κοινή και επαναλαμβανόμενη παράμετρος της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, με περισσότερες από μία στις τρεις συμμετέχουσες να θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική τη σαφή ανάθεση ευθύνης για το θέμα αυτό. Η σύνδεση με την απόδοση αποτυπώνεται και σε ευρύτερους δείκτες εμπιστοσύνης: οι συμμετέχουσες που αξιολογούν θετικά την υποστήριξη που παρέχει ο οργανισμός τους σε θέματα υγείας των γυναικών είναι πιθανότερο να εκφράζουν εμπιστοσύνη στις προοπτικές ανάπτυξης της εταιρείας τους σε σύγκριση με όσες αξιολογούν την υποστήριξη αυτή αρνητικά. Αν και το εύρημα αυτό δεν τεκμηριώνει σχέση αιτιότητας, υποδηλώνει ότι η υποστήριξη της υγείας των γυναικών αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου προφίλ οργανωσιακής ωριμότητας.

97% των συμμετεχουσών

παγκοσμίως και **100%** **στην Ελλάδα**

θεωρεί ότι οι οργανισμοί έχουν ευθύνη να αντιμετωπίζουν ζητήματα που αφορούν την υγεία των γυναικών στον χώρο εργασίας

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν πόσο ισχυρά έχει εδραιωθεί αυτή η μετατόπιση. Σχεδόν η πλειονότητα των συμμετεχουσών (97% παγκοσμίως και 100% στην Ελλάδα) θεωρούν ότι οι οργανισμοί έχουν ευθύνη να αντιμετωπίζουν ζητήματα που αφορούν την υγεία των γυναικών στον χώρο εργασίας.

Η αντίληψη αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές που συμμετέχουν στην έρευνα. Σε διαφορετικές αγορές, η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχουσών συμφωνεί ότι οι οργανισμοί έχουν σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη της υγείας των γυναικών στον χώρο εργασίας, διαμορφώνοντας μια κοινή βάση αναφοράς για το ζήτημα αυτό παγκοσμίως.

Παράλληλα, η αντίληψη σχετικά με την έκταση της ευθύνης των οργανισμών μειώνεται όσο αυξάνονται η ηλικία και τα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας των συμμετεχουσών, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι προσδοκίες για τον ρόλο του εργοδότη δεν είναι απολύτως ίδιες σε όλα τα στάδια της επαγγελματικής πορείας.

Το εύρημα αυτό προσδίδει και μια σημαντική μελλοντική διάσταση στο ζήτημα. Οι νεότερες συμμετέχουσες είναι πιθανότερο να αναφέρουν συγκεκριμένες επιπτώσεις και να αποδίδουν μεγαλύτερη ευθύνη στους οργανισμούς για την αντιμετώπισή τους. Καθώς οι γενιές αυτές εξελίσσονται σε ηγετικούς ρόλους, οι προσδοκίες ως προς την υποστήριξη της υγείας, την ανοιχτή συζήτηση και την οργανωσιακή μέριμνα αναμένεται να ενισχυθούν. Ως εκ τούτου, η υγεία των γυναικών δεν αποτελεί μόνο μια σημερινή οργανωσιακή ευθύνη, αλλά και ένα ζήτημα για το οποίο οι οργανισμοί καλούνται να προετοιμαστούν με πιο συστηματικό τρόπο.

Ο αντίκτυπος εκτείνεται σε διαφορετικές φάσεις της ζωής και της επαγγελματικής πορείας

Η σημασία της υγείας των γυναικών γίνεται ακόμη πιο εμφανής όταν εξετάζονται οι προσωπικές εμπειρίες των συμμετεχουσών. Κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους πορείας, επτά στις δέκα συμμετέχουσες αναφέρουν ότι παράγοντες που σχετίζονται με την υγεία των γυναικών έχουν επηρεάσει, σε κάποιο βαθμό, την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις καθημερινές εργασιακές τους υποχρεώσεις. Παρότι για πολλές η επίδραση αυτή είναι περιορισμένη ή μέτριας έντασης, το εύρημα παραμένει ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς αναδεικνύει ότι η υγεία των γυναικών αποτελεί μέρος της καθημερινής εργασιακής πραγματικότητας για μεγάλο αριθμό συμμετεχουσών.

Η υγεία των γυναικών έχει απτό αντίκτυπο:

70% των συμμετεχουσών **παγκοσμίως** και **68%** **στην Ελλάδα** αναφέρουν επιπτώσεις στην καθημερινή εργασία

63% **παγκοσμίως** και **53%** **στην Ελλάδα** αναφέρουν επιπτώσεις σε κρίσιμες αποφάσεις που αφορούν την επαγγελματική τους πορεία

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Γράφημα 18

Παράγοντες που σχετίζονται με την υγεία των γυναικών και επηρεάζουν τις επαγγελματικές αποφάσεις

Ποσοστό των συμμετεχουσών που έχουν επηρεαστεί και αναφέρουν κάθε παράγοντα

Η υγεία των γυναικών επηρεάζει τις επαγγελματικές τους αποφάσεις σε όλα τα στάδια της ζωής τους



Πηγή: KPMG στη Γερμανία, 2026

βάση: συμμετέχουσες που δήλωσαν ότι οι αποφάσεις σχετικά με την καριέρα τους επηρεάστηκαν από παράγοντες που συνδέονται με την υγεία των γυναικών· n = 387 (n=19 για την Ελλάδα)

Η διάσταση της επαγγελματικής πορείας οδηγεί στο ίδιο συμπέρασμα. Το 63% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και 53% στην Ελλάδα αναφέρει ότι τουλάχιστον ένας παράγοντας που σχετίζεται με την υγεία των γυναικών έχει επηρεάσει αποφάσεις ή επιλογές που αφορούν την επαγγελματική τους εξέλιξη. Για όσες έχουν επηρεαστεί, η εμπειρία αυτή σπάνια συνδέεται με έναν μόνο παράγοντα: περίπου οι μισές αναφέρουν δύο ή περισσότερους παράγοντες επιρροής, ενώ μία στις πέντε παγκοσμίως αναφέρει τρεις ή περισσότερους. Για πολλές συμμετέχουσες, η υγεία των γυναικών επηρεάζει την επαγγελματική τους πορεία μέσα από πολλαπλά σημεία πρόκλησης, προσαρμογής ή συμβιβασμού κατά τη διάρκεια διαφορετικών φάσεων της καριέρας τους (Γράφημα 18).

Οι επιμέρους παράγοντες ενισχύουν την εικόνα ότι οι επιπτώσεις μεταβάλλονται ανάλογα με τη φάση της ζωής και της επαγγελματικής πορείας. Οι παράγοντες που αναφέρονται συχνότερα σχετίζονται με την εγκυμοσύνη ή τη γονιμότητα, ενώ ακολουθούν τα συμπτώματα ή οι θεραπείες που συνδέονται με την εμμηνόπαυση, καθώς και οι ανάγκες υγείας που προκύπτουν μετά τον τοκετό ή κατά την επιστροφή στην εργασία. Επιπλοκές εγκυμοσύνης ή απώλεια κύησης, η έμμηνος ρύση ή άλλες αναπαραγωγικές και γυναικολογικές παθήσεις διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο. Συνολικά, τα ευρήματα αποδεικνύουν ότι η υγεία των γυναικών δεν αποτελεί ζήτημα που αφορά αποκλειστικά την εγκυμοσύνη ή τη μητρότητα. Η υγεία των γυναικών μπορεί να επηρεάσει την απόδοση, τη διαθεσιμότητα, την επαγγελματική κινητικότητα και τις επιλογές σταδιοδρομίας σε διαφορετικά στάδια της επαγγελματικής τους πορείας.

Το εύρημα αυτό συνδέεται και με το ηλικιακό μοτίβο που αναδείχθηκε στην προηγούμενη ενότητα. Οι νεότερες συμμετέχουσες είναι πιθανότερο να αναφέρουν συγκεκριμένες επιπτώσεις και να εντοπίζουν περισσότερους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή τους εμπειρία. Η φύση των επιπτώσεων διαφοροποιείται ανάλογα με τη φάση της ζωής και της επαγγελματικής πορείας: η έμμηνος ρύση, η γονιμότητα, η περίοδος μετά τον τοκετό, καθώς και ζητήματα αναπαραγωγικής ή γυναικολογικής υγείας εμφανίζονται συχνότερα στις νεότερες ηλικιακές ομάδες, ενώ η εμμηνόπαυση αποκτά μεγαλύτερη σημασία στις μεγαλύτερες ηλικίες. Με άλλα λόγια, τα ζητήματα που επηρεάζουν την υγεία των γυναικών μεταβάλλονται ανάλογα με την ηλικία και εξελίσσονται σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής διαδρομής.

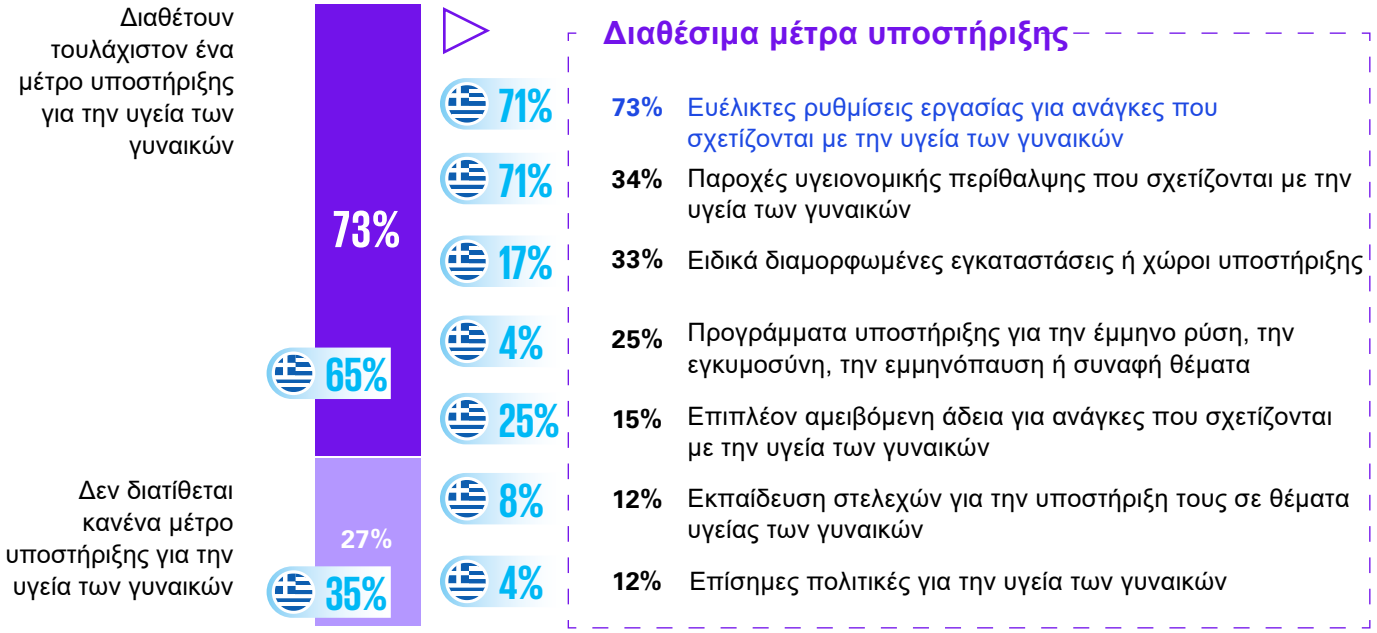
© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Γράφημα 19

Διαθέσιμα μέτρα υποστήριξης για την υγεία των γυναικών

Ποσοστό συμμετεχουσών που αναφέρουν τα διαθέσιμα μέτρα και μορφές υποστήριξης.
Δυνατότητα πολλαπλής επιλογής για τα είδη υποστήριξης

Ένας στους τέσσερις οργανισμούς παγκοσμίως και στην Ελλάδα δεν προσφέρει κανένα μέτρο υποστήριξης, ενώ όσοι προσφέρουν σπάνια ξεπερνούν τις ευέλικτες μορφές εργασίας



Πηγή: KPMG στη Γερμανία, 2026
είδη υποστήριξης με βάση τους ερωτηθέντες που ανέφεραν τουλάχιστον ένα μέτρο για την υγεία των γυναικών· n = 452 (n=24 για την Ελλάδα)

Η υποστήριξη είναι διαθέσιμη, αλλά δεν έχει ακόμη ενσωματωθεί συστηματικά

Οι οργανισμοί έχουν αρχίσει να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στην υγεία των γυναικών, ωστόσο η τρέχουσα εικόνα υποδηλώνει ότι η υποστήριξη παραμένει σε πρώιμο στάδιο ωριμότητας. Οι οργανισμοί είτε δεν παρέχουν σχετικά μέτρα είτε τα παρέχουν μόνο σε περιορισμένο βαθμό. Ως αποτέλεσμα, η συνολική αξιολόγηση της υποστήριξης παραμένει μεικτή και μόνο μια μικρή μειοψηφία τη χαρακτηρίζει ιδιαίτερα θετική. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι, παρότι το ζήτημα αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο, δεν έχει ακόμη εδραιωθεί ως σταθερό και πλήρως ανεπτυγμένο στοιχείο της καθημερινής εργασιακής εμπειρίας.

Το περιορισμένο αυτό επίπεδο ωριμότητας αποτυπώνεται και στην έλλειψη συγκεκριμένων μέτρων. Πάνω από μία στις τέσσερις συμμετέχουσες αναφέρει ότι ο οργανισμός της δεν διαθέτει επί του παρόντος κανένα μέτρο υποστήριξης της υγείας των γυναικών (Γράφημα 19). Όπου υπάρχουν πρωτοβουλίες, οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας αποτελούν τη συνηθέστερη μορφή υποστήριξης. Αντίθετα, πιο εξειδικευμένες παρεμβάσεις, όπως οι παροχές υγειονομικής περίθαλψης, οι ειδικά διαμορφωμένοι χώροι, τα σχετικά προγράμματα υποστήριξης, η εκπαίδευση προϊσταμένων και οι επίσημες πολιτικές, εμφανίζονται σημαντικά λιγότερο συχνά.

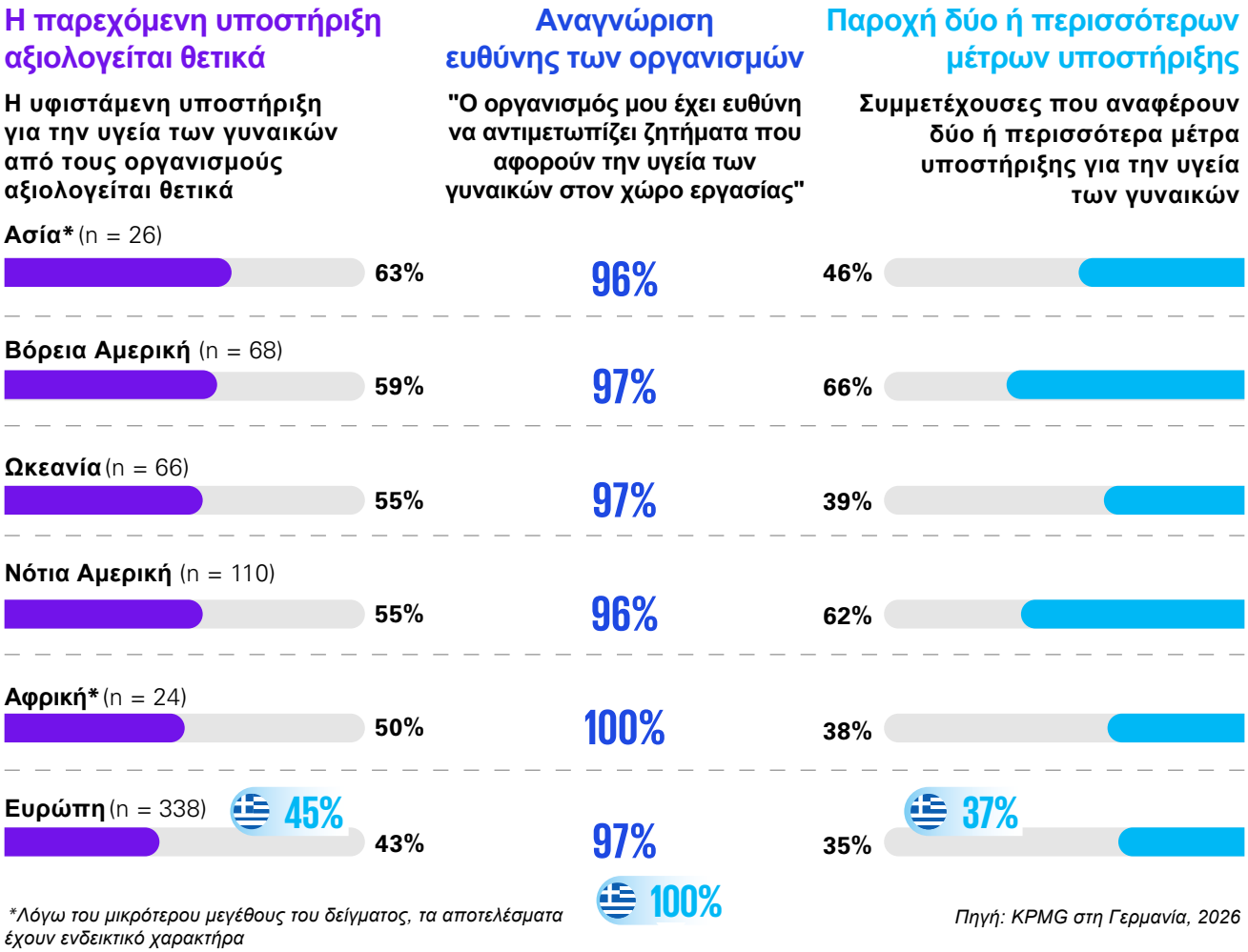
© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Γράφημα 20

Περιφερειακές διαφορές στην υποστήριξη της υγείας των γυναικών

Ποσοστό συμμετεχουσών ανά περιοχή που αξιολογούν θετικά την υφιστάμενη υποστήριξη, αναγνωρίζουν την ευθύνη των οργανισμών και αναφέρουν δύο ή περισσότερα μέτρα υποστήριξης

Η σημασία του θέματος αναγνωρίζεται σε παγκόσμιο επίπεδο, ωστόσο το επίπεδο υποστήριξης διαφέρει ανά περιοχή



**Λόγω του μικρότερου μεγέθους του δείγματος, τα αποτελέσματα έχουν ενδεικτικό χαρακτήρα*

Πηγή: KPMG στη Γερμανία, 2026

Οι γεωγραφικές διαφοροποιήσεις αναδεικνύουν σημαντικές διαφορές ως προς την ωριμότητα των πρακτικών υποστήριξης (Γράφημα 20). Η Ευρώπη ξεχωρίζει για τις χαμηλότερες αξιολογήσεις της ως προς την υφιστάμενη υποστήριξη, καθώς και για τη χαμηλότερη ορατότητα συγκεκριμένων μέτρων υποστήριξης. Οι συμμετέχουσες στην Ευρώπη είναι επίσης πιθανότερο να δηλώνουν ότι δεν γνωρίζουν την ύπαρξη διαθέσιμων μέτρων. Αντίθετα, στην Ασία η υποστήριξη σε θέματα υγείας των γυναικών αξιολογείται πιο θετικά, ενώ ακολουθούν η Βόρεια Αμερική και η Ωκεανία. Οι περιοχές αυτές εμφανίζουν μεγαλύτερη ορατότητα σε συγκεκριμένα μέτρα, όπως οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, οι παροχές που σχετίζονται με την υγεία, οι πρόσθετες άδειες και οι εξειδικευμένες δομές υποστήριξης.

Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι το χάσμα ωριμότητας δεν διαμορφώνεται μόνο από οργανωσιακούς παράγοντες, αλλά και από τα διαφορετικά γεωγραφικά πλαίσια εφαρμογής. Παρότι η ευθύνη αναγνωρίζεται ευρέως, η ωριμότητα των πρακτικών υποστήριξης διαφοροποιείται αισθητά μεταξύ των περιοχών.

Η σχέση μεταξύ των διαθέσιμων μέτρων και της αντίληψης για την παρεχόμενη υποστήριξη είναι ιδιαίτερα σαφής. Όπου δεν υφίστανται σχετικά μέτρα, μόνο περίπου μία στις πέντε συμμετέχουσες αξιολογεί θετικά την οργανωσιακή υποστήριξη. Αντίθετα, όσο αυξάνεται ο αριθμός των διαθέσιμων μέτρων, αυξάνεται και το ποσοστό των θετικών αξιολογήσεων, φθάνοντας σχεδόν τις οκτώ στις δέκα συμμετέχουσες στις περιπτώσεις που παρέχονται από τους οργανισμούς τους τρία ή περισσότερα μέτρα υποστήριξης. Τα ευρήματα αυτά φανερώνουν μια σαφή επίδραση της οργανωσιακής ωριμότητας. Η υποστήριξη της υγείας των γυναικών αξιολογείται θετικότερα όταν οι οργανισμοί υιοθετούν ένα ευρύτερο πλαίσιο ορατών μέτρων, και δεν βασίζονται σε μεμονωμένες πρωτοβουλίες.

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Μια πιο προσεκτική ανάγνωση των ευρημάτων δείχνει ότι ο αριθμός των διαθέσιμων μέτρων αποτελεί μόνο μία διάσταση αυτού του φαινομένου ωριμότητας. Πέρα από τον συνολικό αριθμό των μέτρων, ορισμένες μορφές υποστήριξης φαίνεται να συνδέονται στενότερα με τη θετική αξιολόγηση. Οι υψηλότερες αξιολογήσεις καταγράφονται όταν η υποστήριξη της υγείας των γυναικών βασίζεται σε πιο δομημένες παρεμβάσεις, όπως οι επίσημες πολιτικές, τα εξειδικευμένα προγράμματα υποστήριξης, η εκπαίδευση των προϊσταμένων και οι παροχές υγείας. Παρότι η ευέλικτη εργασία παραμένει το πιο ορατό και ευρέως διαθέσιμο μέτρο, οι πιο θετικές αξιολογήσεις καταγράφονται όταν η πρακτική ευελιξία συμπληρώνεται από σαφείς δομές, ηγετικές ικανότητες και έμπρακτη οργανωσιακή δέσμευση.

Η υγεία των γυναικών απαιτεί ανοιχτή και υποστηρικτική επικοινωνία

Η ανοιχτή επικοινωνία αποτελεί το σημείο στο οποίο η υγεία των γυναικών μπορεί να πάψει να αντιμετωπίζεται ως ένα ευαίσθητο θέμα και να ενταχθεί στην εργασιακή πραγματικότητα. Ο στόχος δεν είναι οι γυναίκες να χρειάζεται να δικαιολογούν τις ανάγκες τους σε θέματα υγείας, αλλά να διαμορφωθεί ένα περιβάλλον όπου τα ζητήματα αυτά μπορούν να συζητούνται με επαγγελματισμό, χωρίς αμηχανία ή φόβο αρνητικών συνεπειών. Τα ευρήματα αναδεικνύουν τη σημασία αυτού του βήματος: οι συμμετέχουσες κατανέμονται σχεδόν ισομερώς ανάμεσα σε όσες αισθάνονται άνετα να επικοινωνούν ανάγκες που σχετίζονται με την υγεία των γυναικών στον χώρο εργασίας και σε όσες δεν αισθάνονται άνετα να το κάνουν (Γράφημα 21). Ακόμη και μεταξύ των γυναικών σε ανώτερες ηγετικές θέσεις, η ανοιχτή επικοινωνία απέχει από το να θεωρείται αυτονόητη.

Γράφημα 21

Βαθμός άνεσης στην επικοινωνία αναγκών που σχετίζονται με την υγεία των γυναικών στον χώρο εργασίας

Ποσοστό συμμετεχουσών ανά επίπεδο άνεσης. Τα κυριότερα εμπόδια και οι υποστηρικτικοί παράγοντες που αναφέρθηκαν από τις αντίστοιχες ομάδες συμμετεχουσών

Μπορεί η υγεία των γυναικών να συζητιέται ανοιχτά στον χώρο εργασίας; Οι γυναίκες ηγέτιδες εμφανίζονται διχασμένες



Κυριότερα εμπόδια στην ανοιχτή επικοινωνία

Ποσοστό συμμετεχουσών που επέλεξαν κάθε παράγοντα μεταξύ των τριών σημαντικότερων; n = 94 (n=2 για την Ελλάδα)

100%	54%	Δεν θεωρείται κατάλληλο θέμα προς συζήτηση στον χώρο εργασίας
0%	44%	Φόβος ότι θα θεωρηθούν λιγότερο ικανές ή αφοσιωμένες στην εργασία τους
50%	39%	Ανδροκρατούμενη κουλτούρα
0%	39%	Ανησυχίες για πιθανές επιπτώσεις στην επαγγελματική τους εξέλιξη

Κυριότεροι παράγοντες που ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία

Ποσοστό συμμετεχουσών που επέλεξαν κάθε παράγοντα μεταξύ των τριών σημαντικότερων; n = 66 (n=5 για την Ελλάδα)

60%	48%	Υποστηρικτική ηγεσία/ομάδα
80%	47%	Κουλτούρα εμπιστοσύνης και συμπερίληψης στην ομάδα
40%	45%	Ευέλικτη εργασία

Πηγή: KPMG στη Γερμανία, 2026

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Η γεωγραφική ανάλυση δείχνει ότι η κουλτούρα ανοιχτής συζήτησης γύρω από την υγεία των γυναικών δεν είναι εξίσου ανεπτυγμένη σε όλες τις περιοχές. Η Ευρώπη εμφανίζεται πιο επιφυλακτική, τόσο ως προς την άνεση επικοινωνίας σχετικών με την υγεία αναγκών όσο και ως προς τα οφέλη που αποδίδονται στην ανοιχτή συζήτηση για την επαγγελματική εξέλιξη. Αντίθετα, στην Ασία και τη Νότια Αμερική οι συμμετέχουσες δηλώνουν μεγαλύτερη άνεση να συζητούν τέτοια ζητήματα, ενώ στη Νότια Αμερική καταγράφεται και πιο θετική στάση απέναντι στον ρόλο της ανοιχτής επικοινωνίας στην επαγγελματική πρόοδο. Αυτό υποδηλώνει ότι η ανοιχτή συζήτηση επηρεάζεται όχι μόνο από την προσωπική αυτοπεποίθηση, αλλά και από το ευρύτερο εργασιακό και πολιτισμικό περιβάλλον.

Οι λόγοι για τους οποίους ορισμένες συμμετέχουσες διστάζουν να επικοινωνήσουν ανάγκες που σχετίζονται με την υγεία τους αναδεικνύουν τη σημασία του ζητήματος. Μεταξύ όσων αισθάνονται λιγότερο άνετα να συζητήσουν τέτοια θέματα, οι συχνότερα αναφερόμενοι ανασταλτικοί παράγοντες είναι η αντίληψη ότι τα ζητήματα αυτά δεν είναι κατάλληλα για συζήτηση στον χώρο εργασίας, ο φόβος ότι μπορεί να θεωρηθούν λιγότερο ικανές ή λιγότερο αφοσιωμένες, η ανδροκρατούμενη εργασιακή κουλτούρα και οι ανησυχίες σχετικά με πιθανές επιπτώσεις στην επαγγελματική τους εξέλιξη. Τα ευρήματα αυτά αποδεικνύουν ότι η σιωπή δεν αποτελεί απλώς ατομική επιλογή. Συχνά διαμορφώνεται από το κατά πόσο οι γυναίκες περιμένουν ότι θα εισπράξουν κατανόηση, διακριτικότητα και επαγγελματική αποδοχή.

Η αντίθετη εικόνα παρατηρείται μεταξύ όσων αισθάνονται περισσότερο άνετα να μιλήσουν για θέματα που σχετίζονται με την υγεία τους. Οι συμμετέχουσες αυτές αποδίδουν την άνεση αυτή κυρίως στην ύπαρξη υποστηρικτικού και προσιτού προϊσταμένου ή ομάδας, σε μια εργασιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη και συμπερίληψη, καθώς και σε ευέλικτες μορφές εργασίας. Οι ανοικτές απαντήσεις προσθέτουν μια πιο ανθρώπινη διάσταση στο εύρημα αυτό: αρκετές συμμετέχουσες περιγράφουν την ανοιχτή επικοινωνία ως πρότυπο συμπεριφοράς και θετικής επιρροής προς τους άλλους, ιδιαίτερα για τις νεότερες γυναίκες, και να εξελιχθούν στον τύπο ηγέτη που θα ήθελαν οι ίδιες να είχαν συναντήσει στα πρώτα στάδια της επαγγελματικής τους πορείας.

Το ίδιο μοτίβο παρατηρείται και όταν οι συμμετέχουσες περιγράφουν τους παράγοντες που τις βοηθούν να διατηρούν την αποδοτικότητά τους κατά τη διάρκεια ζητημάτων υγείας που σχετίζονται με τον κύκλο ή τις ορμονικές μεταβολές. Η ευέλικτη εργασία αναφέρεται συχνότερα, ενώ ακολουθούν η ανοιχτή και με σεβασμό επικοινωνία με τη διοίκηση, μια εργασιακή κουλτούρα που αναγνωρίζει τις διαφορετικές ανάγκες υγείας των γυναικών σε όλα τα στάδια της ζωής τους και επαρκής αυτονομία στον τρόπο εργασίας τους. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η υποστήριξη είναι πιο αποτελεσματική όταν η πρακτική ευελιξία συνοδεύεται από ανοιχτή επικοινωνία, εργασιακή κουλτούρα και εμπιστοσύνη.

Παράλληλα, οι παράγοντες που διευκολύνουν την ανοιχτή επικοινωνία φαίνεται να εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις συνθήκες που επικρατούν στο άμεσο εργασιακό περιβάλλον. Το να αισθάνεται κανείς άνετα να συζητήσει ζητήματα που σχετίζονται με την υγεία των γυναικών συνδέεται συχνά με την ύπαρξη ενός υποστηρικτικού προϊσταμένου, μιας θετικής κουλτούρας ομάδας ή προηγούμενων θετικών εμπειριών. Αντίθετα, πιο θεσμοθετημένοι μηχανισμοί υποστήριξης, όπως εμπιστευτικά κανάλια επικοινωνίας, σαφείς πολιτικές, δομημένα προγράμματα εκπαίδευσης ή καθορισμένα σημεία αναφοράς, αναφέρονται λιγότερο συχνά. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η ανοιχτή επικοινωνία δεν αποτελεί ακόμη σταθερά ενσωματωμένο χαρακτηριστικό των οργανωσιακών συστημάτων και διαδικασιών. Σε πολλές περιπτώσεις, εξακολουθεί να εξαρτάται από το κατά πόσο το άμεσο εργασιακό περιβάλλον θεωρείται ασφαλές και υποστηρικτικό.

Τα ευρύτερα ευρήματα ενισχύουν περαιτέρω τη σύνδεση ανάμεσα στην ανοιχτή επικοινωνία και το οργανωσιακό περιβάλλον. Μεταξύ των συμμετεχουσών που αξιολογούν αρνητικά την υποστήριξη που παρέχει ο οργανισμός τους σε ζητήματα υγείας των γυναικών, μόλις το 15% παγκοσμίως και 29% στην Ελλάδα, δηλώνει ότι αισθάνεται άνετα να μιλήσει ανοιχτά για τις ανάγκες του. Αντίθετα, όταν η υποστήριξη αξιολογείται θετικά, το ποσοστό αυτό αυξάνεται στο 67% παγκοσμίως και 76% για την Ελλάδα. Αντίστοιχα, η ύπαρξη συγκεκριμένων μέτρων υποστήριξης φαίνεται να παίζει καθοριστικό ρόλο: όταν δεν υπάρχουν σχετικά μέτρα, μόνο το 35% παγκοσμίως και 20% στην Ελλάδα αισθάνεται άνετα να επικοινωνήσει τις ανάγκες του, ενώ όταν εφαρμόζονται δύο ή περισσότερα μέτρα, το ποσοστό ανεβαίνει στο 60% σε παγκόσμια κλίμακα και 71% για την Ελλάδα. Η επικοινωνία γίνεται ευκολότερη όταν οι εργαζόμενοι/εργαζόμενες βλέπουν ότι ο οργανισμός τους έχει ήδη θεσπίσει αξιόπιστες δομές και πρακτικές υποστήριξης γύρω από την υγεία των γυναικών.

Η διάσταση της επαγγελματικής εξέλιξης αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Η ανοιχτή συζήτηση θεμάτων που σχετίζονται με την υγεία των γυναικών αξιολογείται συχνότερα ως υποστηρικτική παρά με αρνητικό αντίκτυπο για την επαγγελματική πορεία. Ωστόσο, η αντίληψη αυτή επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το οργανωσιακό περιβάλλον. Μεταξύ όσων αξιολογούν θετικά την υποστήριξη που παρέχει ο οργανισμός τους, το 56% των συμμετεχουσών παγκοσμίως και 60% στην Ελλάδα, θεωρεί ότι η ανοιχτή επικοινωνία λειτουργεί υποστηρικτικά για την καριέρα του, ενώ μόλις το 15% παγκοσμίως και καμία συμμετέχουσα στην Ελλάδα (0%) εκτιμά ότι μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο. Αντίθετα, όταν η οργανωσιακή υποστήριξη αξιολογείται αρνητικά, η εικόνα αντιστρέφεται: το 41% παγκοσμίως και 29% στην Ελλάδα,θεωρεί ότι η ανοιχτή συζήτηση ενέχει κινδύνους για την επαγγελματική εξέλιξη, ενώ μόνο το 27% παγκοσμίως και 29% στην Ελλάδα τη συνδέει με θετικά αποτελέσματα. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι το κρίσιμο ζήτημα δεν είναι μόνο κατά πόσο οι γυναίκες μπορούν να εκφράζουν ανοιχτά τις ανάγκες τους, αλλά και κατά πόσο μπορούν να το κάνουν χωρίς να φοβούνται πιθανές συνέπειες για την επαγγελματική τους πορεία. Όπου οι συμμετέχουσες θεωρούν ότι δεν υπάρχουν επαρκείς δικλίδες προστασίας απέναντι σε ενδεχόμενες αρνητικές επιπτώσεις στην επαγγελματική τους εξέλιξη, η ανοιχτή επικοινωνία είναι πολύ πιθανότερο να εκλαμβάνεται ως κίνδυνος παρά ως παράγοντας υποστήριξης.

"Μιλώ ανοιχτά για θέματα υγείας των γυναικών, γιατί θέλω να συμβάλω στην κανονικοποίηση της συζήτησης, να δώσω το παράδειγμα, και να αποτελέσω το πρότυπο που θα ήθελα να είχα συναντήσει νωρίτερα στην καριέρα μου."

Συμμετέχουσα, Global Female Leaders Outlook 2026

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Το μήνυμα είναι σαφές: η υγεία των γυναικών πρέπει να μπορεί να συζητείται ανοιχτά στον χώρο εργασίας. Για να καταστεί αυτό εφικτό, οι οργανισμοί οφείλουν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο η ανοιχτή επικοινωνία συνοδεύεται από υποστήριξη και όχι από αβεβαιότητα ή φόβο αρνητικών συνεπειών. Η έμπρακτη και ορατή υποστήριξη από την ηγεσία, οι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και ευαισθητοποιημένοι προϊστάμενοι, τα εμπιστευτικά κανάλια επικοινωνίας, τα καθορισμένα πρόσωπα επικοινωνίας και οι δικλίδες προστασίας έναντι πιθανών επιπτώσεων στην επαγγελματική εξέλιξη μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην άρση του στίγματος γύρω από την υγεία των γυναικών και στην ομαλοποίηση της συζήτησης στον χώρο εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο, η επικοινωνία μετατρέπεται σε ουσιαστικό στοιχείο υποστήριξης της απόδοσης των εργαζομένων σε διαφορετικές φάσεις της ζωής τους.

Το επόμενο βήμα είναι η πρακτική εφαρμογή

Τα ευρήματα δείχνουν ότι το επόμενο βήμα δεν αφορά τόσο την προσθήκη μεμονωμένων πρωτοβουλιών, όσο την ενίσχυση της ικανότητας του οργανισμού να υποστηρίζει αποτελεσματικά την υγεία των γυναικών. Όταν ζητήθηκε από τις συμμετέχουσες να προσδιορίσουν τα σημαντικότερα κενά στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί προσεγγίζουν το συγκεκριμένο ζήτημα, συχνότερα ανέφεραν την έλλειψη ευαισθητοποίησης και κατανόησης θεμάτων που σχετίζονται με την υγεία των γυναικών (Γράφημα 22). Μεταξύ των συχνότερα αναφερόμενων κενών περιλαμβάνονται επίσης η ορατή υποστήριξη και τα πρότυπα ηγεσίας, η εκπαίδευση και η ευαισθητοποίηση των προϊσταμένων, οι πολιτικές που καλύπτουν διαφορετικά στάδια της ζωής των γυναικών, καθώς και η ανοιχτή επικοινωνία γύρω από ανάγκες που σχετίζονται με την υγεία τους. Συνολικά, τα ευρήματα φανερώνουν ότι το ζητούμενο δεν είναι μόνο η ύπαρξη μέτρων υποστήριξης, αλλά και η δυνατότητα των οργανισμών να μετατρέπουν την ευαισθητοποίηση και την πρόθεση σε συνεπή, αξιόπιστη και καθημερινή πρακτική.

Η διάκριση αυτή είναι σημαντική, καθώς τα κενά που αναφέρονται συνδέονται άμεσα με τον τρόπο με τον οποίο βιώνεται η υποστήριξη στην πράξη. Οι συμμετέχουσες που αξιολογούν αρνητικά την υποστήριξη που παρέχει ο οργανισμός τους είναι πολύ πιθανότερο να επισημαίνουν ελλείψεις ως προς την ενημέρωση και κατανόηση θεμάτων που σχετίζονται με την υγεία των γυναικών, τη δέσμευση της ηγεσίας και την ευαισθησία των προϊσταμένων. Αντίθετα, όσες αξιολογούν θετικά την παρεχόμενη υποστήριξη είναι πολύ πιθανότερο να δηλώνουν ότι δεν εντοπίζουν ουσιαστικά κενά. Ως εκ τούτου, τα κενά που αναδεικνύονται δεν αποτελούν απλώς μια θεωρητική λίστα επιθυμητών ενεργειών. Αντικατοπτρίζουν το κατά πόσο η υποστήριξη της υγείας των γυναικών γίνεται αντιληπτή ως αξιόπιστη, ορατή και αξιοποιήσιμη στην καθημερινή εργασία.

Παράλληλα, τα κενά που αναδεικνύονται δεν φαίνεται να αντανακλούν αποκλειστικά την απουσία συγκεκριμένων μέτρων. Ένα μέτρο μπορεί να υφίσταται τυπικά, χωρίς ωστόσο να γίνεται αντιληπτό ως επαρκές, εάν δεν είναι ορατό, αν δεν εμπνέει εμπιστοσύνη ή αν δεν εφαρμόζεται με συνέπεια. Η διαπίστωση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική σε τομείς όπως η εκπαίδευση των προϊσταμένων, οι πολιτικές που καλύπτουν διαφορετικά στάδια της ζωής, οι παροχές υγείας και η ευέλικτη εργασία. Το ζητούμενο δεν είναι μόνο η ύπαρξη αυτών των μέτρων, αλλά και η ενσωμάτωσή τους σε μια ευρύτερη οργανωσιακή προσέγγιση που ενισχύει τη σαφήνεια, την εμπιστοσύνη και την ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων.

Γράφημα 22

Σημαντικότερα κενά στην υποστήριξη της υγείας των γυναικών από τους οργανισμούς

Ποσοστό συμμετεχουσών που συμπεριέλαβαν κάθε παράγοντα μεταξύ των τριών σημαντικότερων κενών

Οι σημαντικότεροι τομείς βελτίωσης στην υποστήριξη της υγείας των γυναικών σχετίζονται με την ενημέρωση, την ηγεσία και τις οργανωσιακές δομές

Κατανόηση και Ευαισθητοποίηση

Ενημέρωση και κατανόηση θεμάτων υγείας των γυναικών	31%	24%

Ηγεσία και Διοικητικές Ικανότητες

Ορατή υποστήριξη και ανάδειξη προτύπων από την ηγεσία	23%	11%
Εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση των προϊσταμένων	23%	24%

Δομές και Δικλίδες Προστασίας

Πολιτικές που καλύπτουν ζητήματα υγείας των γυναικών σε διαφορετικά στάδια της ζωής	21%	34%
Ανοιχτή επικοινωνία γύρω από ανάγκες που σχετίζονται με την υγεία των γυναικών	19%	18%
Δικλίδες προστασίας έναντι πιθανών αρνητικών επιπτώσεων στην καριέρα	15%	8%

Δεν εντοπίστηκαν σημαντικές ελλείψεις	23%	18%

Πηγή: KPMG στη Γερμανία, 2026

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Το ίδιο μοτίβο διατρέχει όλα τα προηγούμενα ευρήματα. Η ευελιξία δημιουργεί τις προϋποθέσεις για προσαρμογή στις εκάστοτε ανάγκες, ωστόσο αποκτά μεγαλύτερη αξία και αξιοπιστία όταν συνοδεύεται από σαφείς πολιτικές, ικανούς και ευαισθητοποιημένους προϊσταμένους, ορατή υποστήριξη από την ηγεσία και δικλίδες προστασίας έναντι πιθανών επιπτώσεων στην επαγγελματική εξέλιξη. Οι δικλίδες αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές, καθώς αντιμετωπίζουν τον φόβο ότι η ανοιχτή επικοινωνία μπορεί να συνεπάγεται επαγγελματικό κόστος. Χωρίς αυτές, η συζήτηση ενδέχεται να είναι θεσμικά επιτρεπτή, χωρίς όμως να θεωρείται πραγματικά ασφαλής στην πράξη. Αντίθετα, όταν υπάρχει υποστήριξη από την ηγεσία, ευαισθησία από τους προϊσταμένους και σαφής προστασία έναντι αρνητικών συνεπειών, οι γυναίκες αισθάνονται πιο άνετα να συζητούν ανοιχτά ζητήματα υγείας χωρίς τον φόβο ότι αυτό θα επηρεάσει αρνητικά την επαγγελματική τους πορεία.

Η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε αυτή τη μετάβαση. Είναι οι ηγέτες και οι προϊστάμενοι που καθορίζουν κατά πόσο η ανοιχτή επικοινωνία γύρω από την υγεία των γυναικών αντιμετωπίζεται ως μια φυσιολογική πτυχή της εργασιακής πραγματικότητας, κατά πόσο η ευελιξία αναγνωρίζεται ως στοιχείο που υποστηρίζει την αποτελεσματική απόδοση και κατά πόσο οι διαθέσιμοι μηχανισμοί υποστήριξης εφαρμόζονται με συνέπεια σε όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα. Χωρίς αυτές τις προϋποθέσεις, η υποστήριξη της υγείας των γυναικών κινδυνεύει να εξαρτάται από τον εκάστοτε προϊστάμενο, από σχέσεις άτυπης εμπιστοσύνης ή από μεμονωμένες πρωτοβουλίες.

Η εξέλιξη αυτή αναμένεται να αποκτήσει ακόμη μεγαλύτερη σημασία τα επόμενα χρόνια, καθώς οι νεότερες γενιές αναλαμβάνουν σταδιακά περισσότερους ηγετικούς ρόλους. Οι γενιές αυτές είναι πιθανότερο να αναδεικνύουν ζητήματα που σχετίζονται με την υγεία και να προσδοκούν από τους οργανισμούς ένα περιβάλλον που παρέχει ουσιαστική υποστήριξη. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί χρειάζεται να αναπτύξουν εγκαίρως τις σχετικές οργανωσιακές δυνατότητες και πρακτικές, πριν οι προσδοκίες αυτές καθιερωθούν ως νέα κανονικότητα στα ανώτερα επίπεδα διοίκησης.

©© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Το επόμενο βήμα είναι η συστηματική ενσωμάτωση. Η υγεία των γυναικών πρέπει να ενταχθεί στα μοντέλα απόδοσης, στις ηγετικές προσδοκίες και στα πλαίσια επαγγελματικής εξέλιξης. Αυτό προϋποθέτει μια ευρύτερη αντίληψη της απόδοσης, η οποία αναγνωρίζει τα διαφορετικά στάδια της ζωής και τις ανάγκες που σχετίζονται με την υγεία, αντί να βασίζεται στην παραδοχή της διαρκούς διαθεσιμότητας. Μόνο τότε η υγεία των γυναικών θα πάψει να αποτελεί θέμα που συνοδεύεται από στίγμα και θα ενταχθεί οργανικά στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί υποστηρίζουν τη βιώσιμη απόδοση σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής πορείας.

Το μήνυμα προς τους ηγέτες είναι σαφές: η δυνατότητα των έμπειρων γυναικών να παραμένουν ορατές, να αναγνωρίζονται για τη συνεισφορά τους και να συμμετέχουν ενεργά στο εργατικό δυναμικό δεν αποτελεί μόνο ζήτημα συμπερίληψης. Αποτελεί στρατηγικό μοχλό ενίσχυσης της ηγετικής δυναμικότητας, διατήρησης ταλέντου και μακροπρόθεσμης οικονομικής απόδοσης. Παράλληλα, η αξιοποίηση αυτού του δυναμικού προσφέρει μια σημαντική ευκαιρία για την αντιστάθμιση των επιπτώσεων της δημογραφικής γήρανσης και την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού του μέλλοντος.

Η άποψή μας

Υπάρχει καθολική συμφωνία ότι οι οργανισμοί έχουν ευθύνη να αντιμετωπίζουν ζητήματα που αφορούν την υγεία των γυναικών. Ωστόσο, η ενσωμάτωση αυτής της ευθύνης στην καθημερινή πρακτική παραμένει ασυνεπής.

Σε πολλούς οργανισμούς, η υγεία των γυναικών εξακολουθεί να αντιμετωπίζεται ως εξαίρεση, παρότι αποτελεί έναν διαρκώς επαναλαμβανόμενο παράγοντα που επηρεάζει τη βιώσιμη απόδοση σε διαφορετικές φάσεις της ζωής. Ως αποτέλεσμα, η σημασία της αναγνωρίζεται ευρέως σε επίπεδο αρχής, ωστόσο εξακολουθεί να αποτυπώνεται μόνο εν μέρει στις καθημερινές οργανωσιακές δομές, στις πρακτικές ηγεσίας και στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται η απόδοση διαχρονικά.

Η σημασία του ζητήματος έγκειται στα επαναλαμβανόμενα μοτίβα που επηρεάζουν τα επίπεδα ενέργειας, τη συγκέντρωση και την απόδοση σε βάθος χρόνου. Τα μοτίβα αυτά αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της ποικιλομορφίας του ανθρώπινου δυναμικού. Όταν δεν λαμβάνονται συστηματικά υπόψη, αντιμετωπίζονται σε ατομικό επίπεδο αντί να υποστηρίζονται μέσα από οργανωμένες και θεσμοθετημένες πρακτικές.

Τα δεδομένα αναδεικνύουν μια σαφή δυναμική. Η ανοιχτή επικοινωνία γύρω από την υγεία των γυναικών συνδέεται σταθερά με πιο θετικά και υποστηρικτικά αποτελέσματα και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αναγνώριση και διαχείριση των διαφορετικών αναγκών. Η αξία αυτής της επικοινωνίας εξαρτάται από το κατά πόσο οι οργανισμοί δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου οι σχετικές συζητήσεις μπορούν να πραγματοποιούνται με ασφάλεια και χωρίς τον φόβο ότι θα επηρεάσουν αρνητικά την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων.

Αυτό σημαίνει επίσης ότι τα μεμονωμένα μέτρα από μόνα τους δεν επαρκούν. Η υποστήριξη της υγείας των γυναικών γίνεται αξιόπιστη όταν η πρακτική ευελιξία, οι σαφείς οργανωσιακές δομές, οι κατάλληλα προετοιμασμένοι προϊστάμενοι, η ορατή δέσμευση της ηγεσίας και οι δικλίδες προστασίας έναντι πιθανών επιπτώσεων στην επαγγελματική εξέλιξη, λειτουργούν συνδυαστικά.

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι καθοριστικός. Οι ηγέτες και οι προϊστάμενοι διαμορφώνουν το κατά πόσο η ανοιχτή επικοινωνία αντιμετωπίζεται ως μια φυσική πτυχή της καθημερινής εργασίας, κατά πόσο η ευελιξία αναγνωρίζεται ως στοιχείο της αποτελεσματικής απόδοσης και κατά πόσο τα διαθέσιμα μέτρα υποστήριξης εφαρμόζονται με συνέπεια.

Τα ευρήματα αυτά αναδεικνύουν την ανάγκη για ένα σαφές και στοχευμένο πλαίσιο προτεραιοτήτων. Οι οργανισμοί χρειάζεται να ενισχύσουν την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση γύρω από την υγεία των γυναικών, να αναπτύξουν τις ικανότητες των ηγετικών στελεχών και να ενσωματώσουν σχετικές παραμέτρους στον σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης. Αυτό προϋποθέτει σαφείς κατευθυντήριες γραμμές για την ευελιξία της εργασίας, καθώς και μοντέλα αξιολόγησης που δεν βασίζονται στην παραδοχή της αδιάλειπτης διαθεσιμότητας. Χωρίς αυτή την αλλαγή, η υγεία των γυναικών θα συνεχίσει να αναγνωρίζεται σε επίπεδο αρχής, χωρίς όμως να αξιοποιείται πλήρως ως παράγοντας βιώσιμης απόδοσης, συνέχειας της επαγγελματικής πορείας και οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

ΑΘΗΝΑ
Λεωφόρος Συγγρού 44
117 42 Αθήνα
Τηλ.: +30 210 6062100
Fax: +30 210 6062111

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
Αγίας Αναστασίας & Λαέρτου
Philippos Business Center
Τ.Θ. 8405, 57001 Θέρμη
Τηλ.: +30 2310 55 09 96
Fax: +30 2310 54 36 70

ΚΡΗΤΗ
Λεωφ. Εθνικής Αντιστάσεως
121 & Τενέδου,
713 06 Ηράκλειο
Τηλ.: +30 210 60 62 420

e-mail: info@kpmg.gr
kpmg.com/gr

kpmg.com/socialmedia



ΓΕΜΗ 148595001000

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Οι πληροφορίες που περιέχονται στο παρόν είναι γενικής φύσης και δεν προορίζονται να αντιμετωπίσουν τις περιστάσεις οποιουδήποτε συγκεκριμένου ατόμου ή οντότητας. Παρόλο που καταβάλλουμε κάθε δυνατή προσπάθεια να παρέχουμε ακριβείς και έγκαιρες πληροφορίες, δεν μπορούμε να εγγυηθούμε ότι αυτές οι πληροφορίες είναι ακριβείς την ημερομηνία παραλαβής τους ή ότι θα συνεχίσουν να είναι ακριβείς στο μέλλον. Κανένας δεν πρέπει να ενεργεί βάσει αυτών των πληροφοριών χωρίς κατάλληλη επαγγελματική συμβουλή και χωρίς ενδελεχή εξέταση της συγκεκριμένης κατάστασης.

Το όνομα και το λογότυπο της KPMG είναι εμπορικά σήματα που χρησιμοποιούνται με άδεια του διεθνούς οργανισμού της KPMG από τις ανεξάρτητες εταιρείες-μέλη.