



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

**Διπλωματική Εργασία**

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

της

**ΖΩΗΣ ΚΑΡΑΓΙΩΡΓΟΥ** του Αλεξάνδρου

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

Φεβρουάριος 2019

*Στον πατέρα μου*

## *Ευχαριστίες*

Θα ήθελα να ευχαριστήσω αρχικά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Φώτιο Βούζα για το εξαιρετικά ενδιαφέρον θέμα που είχα τη δυνατότητα να μελετήσω και να παρουσιάσω με την παρούσα εργασία, αλλά και όλους τους καθηγητές που προσέφεραν τη δυνατότητα διεύρυνσης της γνώσης για την αξιοποίησή της σε ακαδημαϊκό και επαγγελματικό επίπεδο.

Η ύπαρξη συμφοιτητών-συναδέλφων-φίλων που με καθημερινή ενθάρρυνση και παροχή πολύτιμων συμβουλών συνέβαλαν στην αντιμετώπιση των δυσκολιών και στήριξαν την προσπάθειά μου, ιδιαίτερα κατά τις στιγμές της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, ήταν από τα μεγαλύτερα οφέλη και επιτυχίες του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος.

Κυρίως όμως ευχαριστώ τη μητέρα μου για την αμέριστη συμπαράσταση, κατανόηση και ηθική υποστήριξη που παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια των ακαδημαϊκών σπουδών και κυρίως κατά τα δύο τελευταία έτη.

***“Diversity: the art of thinking independently together”***

*Malcolm S. Forbes*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι επιφορτισμένοι με την παροχή αξιόπιστων και ποιοτικών υπηρεσιών προσπαθώντας να ανταπεξέλθουν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον, όπου οι απαιτήσεις και ανάγκες των πολιτών διαφοροποιούνται, αξιοποιώντας και στηριζόμενοι σε συνεχώς λιγότερους πόρους, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να αντιστρέψουν το αίσθημα δυσπιστίας και απογοήτευσης των πολιτών έναντι των κυβερνήσεων και των επιβαλλόμενων πολιτικών τους. Αυτό εμφανίζεται πιο έντονα ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, καθώς η οικονομική κρίση επιβάλλει την αναγκαστική προσαρμογή σε διαφορετικό τρόπο λειτουργίας και νοοτροπίας προκειμένου να διατηρηθεί η βιωσιμότητα των οργανισμών.

Καθώς ο δημόσιος τομέας δε διαθέτει την ευελιξία και προσαρμοστικότητα του ιδιωτικού τομέα, οφείλει να λάβει υπόψη τις αλλαγές που συντελούνται όχι μόνο σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο, αλλά και σε δημογραφικό. Με τη συρρίκνωση του ενεργού εργασιακά πληθυσμού λόγω υπογεννητικότητας και συνταξιοδοτήσεων αλλά και των δημοσιονομικών περιορισμών που δεν επιτρέπουν τη δυνατότητα ανανέωσης του προσωπικού του, ο δημόσιος τομέας οφείλει να αξιοποιήσει το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό με το βέλτιστο τρόπο, εφαρμόζοντας τις αρχές της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της υπευθυνότητας που αποτελούν το ζητούμενο στη σημερινή κοινωνία.

Η ύπαρξη διαφορετικών εμπειριών, προϋπηρεσίας, απόψεων, τρόπου σκέψης, ηλικιακών ομάδων και λοιπών χαρακτηριστικών που περιλαμβάνονται στο διαθέσιμο προσωπικό, αποτελεί εξαιρετική ευκαιρία για τους οργανισμούς να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα και να ανταποκριθούν όχι μόνο στις απαιτήσεις των πολιτών, αλλά και στις προσδοκίες των ίδιων των εργαζομένων.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>1</b>
<b>2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ .....</b>	<b>3</b>
2.1. ΓΕΝΙΚΑ .....	3
2.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ .....	4
2.3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ .....	6
2.3.1. Διαφορετικότητα: Φύλο .....	8
2.3.2. Διαφορετικότητα: Ηλικία.....	9
2.3.3. Διαφορετικότητα: Γενεαλογικές διαφορές .....	10
2.3.4. Διαφορετικότητα της σκέψης (diversity of thought).....	11
2.4. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	13
2.5. DIVERSITY, EQUALITY & INCLUSION.....	15
2.6. ΟΦΕΛΗ.....	17
2.7. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ-ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ.....	21
2.8. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ .....	25
<b>3. ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....</b>	<b>32</b>
<b>4. ΕΡΕΥΝΑ .....</b>	<b>42</b>
4.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	42
4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	43
4.3. ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ .....	61
4.4. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	64
4.4.1. Περιορισμοί έρευνας.....	64
4.4.2. Περαιτέρω διερεύνηση.....	65
4.5. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	66
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>67</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>77</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 1.</b> Δείκτης εμπιστοσύνης προς τους θεσμούς της κυβέρνησης, των μέσων ενημέρωσης, των επιχειρήσεων και των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων παγκοσμίως (μεταβολές 2012-2018). Πηγή: Edelman Trust Barometer (2018).....	40
--	----

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>Διάγραμμα 1.</b>	Ισότητα και δικαιοσύνη βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Πηγή: Deloitte (2018) .....15
<b>Διάγραμμα 2.</b>	Σημαντικότητα της κουλτούρας ενσωμάτωσης ανά γενιά. Πηγή: Deloitte (2017b) .....16
<b>Διάγραμμα 3.</b>	Αποτελέσματα οργανισμών με κουλτούρα ενσωμάτωσης. Πηγή: Deloitte (2018) .....16
<b>Διάγραμμα 4.</b>	Το σπίτι-μοντέλο της ικανότητας για εργασία. Πηγή: Ινστιτούτο Επαγγελματικής Υγείας της Φινλανδίας (2010), όπως αναφέρεται σε Ilmarinen, J. (2012) .....23
<b>Διάγραμμα 5.</b>	Τα μεγαλύτερα εμπόδια για την αύξηση της διαφορετικότητας στο ανώτερο διοικητικό επίπεδο. Πηγή: SHRM (2009) .....24
<b>Διάγραμμα 6.</b>	Θετική επίδραση της συμπεριφοράς των inclusive ηγετών. Πηγή: Deloitte (2018) .....31
<b>Διάγραμμα 7.</b>	Ικανοποίηση των πολιτών από τις υπηρεσίες δημοσίων οργανισμών έναντι των ιδιωτικών (έρευνα στις ΗΠΑ το 2016). Πηγή: McKinsey (2018).....33
<b>Διάγραμμα 8.</b>	Ανάγκες δημοσιονομικής προσαρμογής με στόχο το δημόσιο χρέος ως 60% του ΑΕΠ έως το 2026. Πηγή: OECD (2011) .....34
<b>Διάγραμμα 9.</b>	Πρόβλεψη μεταβολής πληθυσμού στην Ευρώπη των 28 κατά τα έτη 2015-2080. Πηγή: Eurostat (2018) .....35
<b>Διάγραμμα 10.</b>	Πρόβλεψη μεταβολής πληθυσμού στην Ελλάδα. Πηγή: Eurostat (2018). .....35
<b>Διάγραμμα 11.</b>	Απασχόληση στην Ελλάδα 2009-2019 (σε εκατομμύρια). Πηγή: Statista (2019) .....36
<b>Διάγραμμα 12.</b>	Ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων επί του συνόλου των εργαζομένων (κατά τα έτη 2007, 2009 και 2015). Πηγή: OECD (2017) .....36
<b>Διάγραμμα 13.</b>	Μεταβολή του αριθμού των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα κατά τα έτη 2007-2009, 2012 και 2015). Πηγή: OECD (2017).....37
<b>Διάγραμμα 14.</b>	Επιθυμία μετακίνησης σε εργασιακό τομέα (γεννηθέντες μεταξύ 1980-1995 Generation Next). Πηγή: ACCA (2016).....38



<b>Διάγραμμα 15.</b>	Ποσοστό εργαζομένων στο δημόσιο τομέα άνω των 55 ετών (κατά τα έτη 2010 και 2015). Πηγή: OECD (2017).....	38
<b>Διάγραμμα 16.</b>	Ποσοστά εργαζομένων στο δημόσιο τομέα ανά ηλικία (2015). Πηγή: OECD (2017) .....	39
<b>Διάγραμμα 17.</b>	Ποσοστά γυναικών σε θέσεις του δημόσιου τομέα: ανώτερες-μεσαίες-λοιπές διοικητικές (2015). Πηγή: OECD (2017) .....	40
<b>Διάγραμμα 18.</b>	Δημογραφικά στοιχεία (Φύλο).....	43
<b>Διάγραμμα 19.</b>	Δημογραφικά στοιχεία (Ηλικία) .....	43
<b>Διάγραμμα 20.</b>	Δημογραφικά στοιχεία (Επίπεδο μόρφωσης) .....	44
<b>Διάγραμμα 21.</b>	Δημογραφικά στοιχεία (Προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση-σε έτη).. .....	44
<b>Διάγραμμα 22.</b>	Δημογραφικά στοιχεία (Θέση εργασίας) .....	45
<b>Διάγραμμα 23.</b>	Πώς ερμηνεύει ο οργανισμός σας τη διαφορετικότητα? .....	46
<b>Διάγραμμα 24.</b>	Έχετε διαπιστώσει να γίνεται διάκριση εις βάρος κάποιου εργαζομένου λόγω διαφορετικότητας? .....	46
<b>Διάγραμμα 25.</b>	Με τι πιστεύετε ότι σχετίζεται γενικότερα στον εργασιακό χώρο η διαφορετικότητα?.....	47
<b>Διάγραμμα 26.</b>	Ο καλύτερος τρόπος λειτουργίας για έναν οργανισμό είναι: «Να αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο όλους τους εργαζόμενους ή Να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες κάθε εργαζομένου» .....	47
<b>Διάγραμμα 27.</b>	Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι ενισχύουν τη μη ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων? Αξιολογείστε με βαθμό σημαντικότητας [1= λιγότερο σημαντικό - 7= το πιο σημαντικό] Επιλογή «Προκαταλήψεις / στερεότυπα / διακρίσεις υπαλλήλων (συνειδητές-υποσυνειδητές)».....	48
<b>Διάγραμμα 28.</b>	Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι ενισχύουν τη μη ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων? Αξιολογείστε με βαθμό σημαντικότητας [1= λιγότερο σημαντικό - 7= το πιο σημαντικό] Επιλογή «Τρόπος αξιολόγησης της απόδοσης.....	49
<b>Διάγραμμα 29.</b>	Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι ενισχύουν τη μη ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων? Αξιολογείστε με βαθμό σημαντικότητας [1= λιγότερο σημαντικό - 7= το πιο σημαντικό] Επιλογή «Δομή του οργανισμού» .....	50

<b>Διάγραμμα 30.</b>	Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι ενισχύουν τη μη ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων? Αξιολογείστε με βαθμό σημαντικότητας [1= λιγότερο σημαντικό - 7= το πιο σημαντικό] Επιλογή «Ελλιπές νομοθετικό πλαίσιο».....	50
<b>Διάγραμμα 31.</b>	Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι ενισχύουν τη μη ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων? Αξιολογείστε με βαθμό σημαντικότητας [1= λιγότερο σημαντικό - 7= το πιο σημαντικό] Επιλογή «Πολιτικές και διαδικασίες του οργανισμού».....	51
<b>Διάγραμμα 32.</b>	Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι ενισχύουν τη μη ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων? Αξιολογείστε με βαθμό σημαντικότητας [1= λιγότερο σημαντικό - 7= το πιο σημαντικό] Επιλογή «Γραφειοκρατία».....	51
<b>Διάγραμμα 33.</b>	Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι ενισχύουν τη μη ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων? Αξιολογείστε με βαθμό σημαντικότητας [1= λιγότερο σημαντικό - 7= το πιο σημαντικό] Επιλογή «Κουλτούρα του οργανισμού».....	52
<b>Διάγραμμα 34.</b>	Η συνεργασία με άτομα διαφορετικής ηλικίας-εκπαίδευσης-κοινωνικού υπόβαθρου-εμπειρίας-φύλου, πιστεύετε ότι οδηγεί περισσότερο σε.....	53
<b>Διάγραμμα 35.</b>	Τα ταλέντα που διαθέτει ένας εργαζόμενος αναδεικνύονται καλύτερα σε συνεργασίες με ομάδες... ..	53
<b>Διάγραμμα 36.</b>	Για να μοιραστείτε με συναδέλφους/προϊσταμένους προσωπικές πληροφορίες και σκέψεις για εργασιακά θέματα, τι πιστεύετε ότι απαιτείται από τα παρακάτω... ..	54
<b>Διάγραμμα 37.</b>	Θα σας ενδιέφερε η μετακίνηση σε μία υπηρεσία διαφορετική από την τρέχουσα? .....	55
<b>Διάγραμμα 38.</b>	Με ποια κριτήρια?.....	55
<b>Διάγραμμα 39.</b>	Τι χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτει το προσωπικό για να ανταποκριθεί με τον καλύτερο τρόπο στις απαιτήσεις της υπηρεσίας σας? .....	56
<b>Διάγραμμα 40.</b>	Η ένταξη των νέων υπαλλήλων στην κουλτούρα του οργανισμού σας γίνεται από.....	56
<b>Διάγραμμα 41.</b>	Στη διαδικασία για την κάλυψη ανώτερης θέσης έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν όλοι? .....	57

<b>Διάγραμμα 42.</b>	Ποιοι παράγοντες εκτιμώνται περισσότερο θετικά?.....	58
<b>Διάγραμμα 43.</b>	Η γρήγορη επαγγελματική ανέλιξη συνεπάγεται ότι κάποιος διαθέτει ταλέντο? .....	58
<b>Διάγραμμα 44.</b>	Τι πιστεύετε ότι υπερισχύει: «Η θέση εργασίας προσαρμόζεται στο άτομο (job fits to the person) ή Το άτομο τοποθετείται σε κατάλληλη για εκείνον/-η θέση (person fits to the job)» .....	59
<b>Διάγραμμα 45.</b>	Η διαχείριση της διαφορετικότητας στο δημόσιο τομέα μπορεί να επιτευχθεί μέσω.....	59
<b>Διάγραμμα 46.</b>	Τι πιστεύετε ότι είναι πιο δύσκολο: «Η διαχείριση της διαφορετικότητας (managing diversity) ή Η αξιολόγηση της διαφορετικότητας (valuing diversity)» .....	60

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από συνεχείς ανακατατάξεις στον οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό τομέα. Η ανάγκη των οργανισμών για συχνή προσαρμογή σε νέα δεδομένα καθίσταται πιο απαραίτητη από ποτέ, καθώς σε αντίθετη περίπτωση, η εμμονή σε παλαιές πρακτικές και δεδομένα θα οδηγήσει σταδιακά στη στασιμότητα και ενδεχομένως στον αφανισμό τους.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί πλέον το μεγαλύτερο πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις όχι μόνο του ιδιωτικού τομέα αλλά κυρίως του δημοσίου, ο οποίος είναι επιφορτισμένος με την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες που στοχεύουν μεταξύ άλλων στην κοινωνική δικαιοσύνη. Η παροχή υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται όχι μόνο από ποιότητα αλλά και δημιουργία αξίας για τον πολίτη, καθιστά πλέον επιτακτική τη διαχείριση της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο. Οι οργανισμοί οφείλουν να προσαρμόζονται σε συνεχώς μειούμενους οικονομικούς πόρους και ταυτόχρονα να διαχειριστούν τις αλλαγές σε δημογραφικό επίπεδο καθώς αυξάνεται το προσδόκιμο της ζωής, αλλά και τις επερχόμενες συνταξιοδοτήσεις που οδηγούν σε απώλεια της εργασιακής γνώσης και εμπειρίας. Συνεπώς η βέλτιστη αξιοποίηση του διαθέσιμου προσωπικού μπορεί να προκύψει από την αρμονική συνύπαρξη ανθρώπων με διαφορετικό κοινωνικό, οικονομικό, επαγγελματικό υπόβαθρο, οι οποίοι διαθέτουν διαφορετικό τρόπο σκέψης και αντιμετώπισης των εργασιακών προκλήσεων που μπορεί να οδηγήσει τελικά σε καινοτομικές ιδέες και επιτεύγματα.

Η παρούσα εργασία εστιάζει στη διερεύνηση της διαφορετικότητας στο δημόσιο τομέα θεωρητικά και εμπειρικά, παρουσιάζοντας αρχικά στο πρώτο μέρος την έννοια της διαχείρισης της διαφορετικότητας με σύντομη ιστορική αναφορά. Στη συνέχεια εξετάζεται η έννοια της ποικιλομορφίας και οι διαστάσεις της, όπως αναφέρονται στη βιβλιογραφία, αναλύοντας κάποιες από τις πτυχές της που συναντώνται στον εργασιακό χώρο. Αναφέρονται οι διαφορετικές διαχρονικά προσεγγίσεις και η σύνδεση της διαφορετικότητας με την ισότητα και την ενσωμάτωση. Γίνεται αναλυτική καταγραφή των ωφελειών από την ύπαρξη της ανομοιογένειας στο χώρο των επιχειρήσεων, αλλά και των προκλήσεων και των δυσκολιών που μπορεί να παρουσιαστούν λόγω της απαιτούμενης μακροχρόνιας διαδικασίας και των μη άμεσα ορατών πλεονεκτημάτων.

Ακολουθεί η αναφορά στο δημόσιο τομέα και τις προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει στο οικονομικά, πολιτικά και κοινωνικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον προσπαθώντας να παρέχει υπηρεσίες με προστιθέμενη αξία για τους πολίτες, ενώ παρατίθενται στοιχεία από έρευνες σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία του.

Στο δεύτερο μέρος γίνεται αρχικά παρουσίαση της μεθοδολογίας της σχετικής έρευνας, αναλύονται διεξοδικά τα ευρήματα και ακολουθεί η ερμηνεία των δεδομένων, ενώ καταγράφονται τα συμπεράσματα αναφέροντας τους περιορισμούς που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας και γίνονται προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

## 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

### 2.1. ΓΕΝΙΚΑ

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από συνεχείς ανακατατάξεις στον οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό τομέα. Πλέον η αξία στις επιχειρήσεις δεν προέρχεται από το φυσικό κεφάλαιο αλλά δίνεται έμφαση στα άυλα περιουσιακά στοιχεία, και κυρίως στη συμβολή του ανθρώπινου κεφαλαίου (IMD, 2013).

Η παγκοσμιοποίηση, οι συνεχείς εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας σε συνδυασμό με τις αλλαγές σε δημογραφικό επίπεδο, αποτελούν παράγοντες στους οποίους είναι υποχρεωμένες οι επιχειρήσεις να προσαρμοστούν και να αντιμετωπίσουν προκειμένου να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων (Imarinen, 2016). Οι προκλήσεις που προκύπτουν δημιουργούν την ανάγκη της αναθεώρησης του τρόπου λειτουργίας των οργανισμών, είτε πρόκειται για ιδιωτικών συμφερόντων είτε δημοσίου ενδιαφέροντος.

Η αυξανόμενη υπογεννητικότητα σε συνδυασμό με την αύξηση των συνταξιοδοτήσεων, οδηγούν σε μελλοντική έλλειψη εργατικού δυναμικού με ταυτόχρονη απώλεια σημαντικής επιχειρηματικής και επιχειρησιακής γνώσης, παράγοντες που συμβάλλουν θετικά στην αντιμετώπιση των αυξανόμενων απαιτήσεων και πιέσεων από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Παράλληλα, η αύξηση της μετανάστευσης, η μεταβολή στην ποσοτική σχέση των φύλων, καθώς και ο γηράσκων πληθυσμός, επιβάλλουν τη διαφορετική αλλά ταυτόχρονα ισότιμη και δίκαιη αντιμετώπιση του προσωπικού στον εργασιακό χώρο (Bleijenbergh *et al.*, 2010).

Σύμφωνα με τους Groysberg *et al.* (2006) το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί σύνολο διαφορετικών ικανοτήτων και στοιχείων, που μπορούν να προσδώσουν ταυτόχρονα αξία σε μια νέα εργασία. Η διαχείριση λοιπόν της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο πρέπει να αποτελεί πρώτιστο μέλημα των οργανισμών, διότι κατ' αυτόν τον τρόπο ενισχύεται το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα καθώς εκπορεύεται από την κοινωνική δικαιοσύνη, με απώτερο στόχο τη βιωσιμότητα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

## 2.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια της διαχείρισης της διαφορετικότητας (diversity management) εμφανίστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής στα τέλη της δεκαετίας του 1980 ως απόρροια της ανάγκης για την προσαρμογή των επιχειρήσεων στο πλαίσιο της νομοθετημένης και αναγκαστικής μη διάκρισης του προσωπικού, δίνοντας έμφαση στις έννοιες των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της ισότητας και της δικαιοσύνης, με απώτερο στόχο φυσικά την επιβίωση στο έντονα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον (Knights & Omanović, 2016; Kramar, 2012; Pitts, 2009).

Αποτελεί εξέλιξη των πρακτικών της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύοντας στην κοινωνική δικαιοσύνη, διασφαλίζοντας ένα εργασιακό περιβάλλον που περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ομάδες εργαζομένων που δεν είχαν μέχρι τότε ισότιμη μεταχείριση, όπως οι γυναίκες ή τα άτομα με διαφορετική φυλετική καταγωγή, παρέχοντας ίσες ευκαιρίες σε όλους σχετικά με την πρόσληψη, εκπαίδευση και κατάρτιση και εφαρμόζοντας ευέλικτες πολιτικές για το προσωπικό. Ταυτόχρονα λειτουργώντας επιχειρηματικά μέσω της προσπάθειας διατήρησης της εταιρικής φήμης, της προσέλκυσης και διατήρησης των κατάλληλων ταλέντων και φυσικά της βελτίωσης της αποδοτικότητας ο απώτερος στόχος είναι φυσικά η επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Oberfield, 2014; Bleijenbergh *et al*, 2010; Pitts, 2006).

Ο R. Roosevelt Thomas ήταν από τους πρώτους που τόνισε την ανάγκη για τη διαχείριση της διαφορετικότητας στις επιχειρήσεις καθώς το διαφορετικό, χωρίς να περιορίζεται μόνο ως προς τη φυλή, το φύλο, την εθνικότητα, την εκπαίδευση ή τη λειτουργία, εργατικό δυναμικό δεν αποτελεί τροχοπέδη, αντιθέτως μπορεί να λειτουργήσει ως το μεγαλύτερο πλεονέκτημα, εφόσον φυσικά υπάρχει σωστή διαχείριση αυτού. Η ενεργοποίηση κάθε εργαζομένου ώστε να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να καρπωθεί από εκείνον όχι μόνο όσα εντάσσονται στο πλαίσιο της θέσης εργασίας, αλλά ταυτόχρονα και όσα δύναται να προσφέρει ο εργαζόμενος. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η διαχείριση της διαφορετικότητας ξεφεύγει πλέον από την έννοια της ηθικής και της δικαιοσύνης και αποκτά οικονομικό αντίκρισμα, καθώς από ένα ετερογενές πλέον εργατικό δυναμικό προκύπτει η ίδια αποδοτικότητα, δέσμευση και ποιότητα, όπως παλαιότερα από το αντίστοιχο ομοιογενές (Pitts, 2009; Roosevelt, 1991; Roosevelt, 1990).

Όπως αναφέρεται από τον Reichenberg (2001), η διαχείριση της διαφορετικότητας σχετίζεται με τη νοοτροπία, αλλά και την κουλτούρα του οργανισμού και τις διαφορετικές προσωπικές πτυχές που μεταφέρουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό μέσω του τρόπου εργασίας, της φυλής, των φυσικών μειονεκτημάτων ή άλλων ιδιαιτεροτήτων. Ενώ η Mor Barak (2011) ορίζει ως διαχείριση της ποικιλομορφίας τις οικειοθελείς ενέργειες του οργανισμού που σχεδιάζονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να περιλαμβάνουν εργαζόμενους με διαφορετικά υπόβαθρα και να εντάσσονται στις επίσημες και ανεπίσημες δομές του μέσω πολιτικών και προγραμμάτων.



### 2.3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στη βιβλιογραφία η έννοια της διαχείρισης της διαφορετικότητας καθορίζεται από την χροιά που αποδίδεται στον όρο «διαφορετικότητα» ή «ποικιλομορφία» (diversity), η οποία ερμηνεύεται σε στενό αλλά και ευρύτερο πλαίσιο.

Η αναφορά σε προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, τη φυλή ή την ηλικία, αποτελούν τη στενή έννοια της διαφορετικότητας. Αντιθέτως, ευρύτερη είναι η έννοια όταν συμπεριλαμβάνονται και άλλες πτυχές της προσωπικότητας των εργαζομένων, όπως ο τρόπος σκέψης, η εμπειρία, η προϋπηρεσία, ο τρόπος εργασίας, οι ικανότητες, ενδεχόμενες φυσικές ή ψυχικές ιδιαιτερότητες, το διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο, ο θρησκευτικός και σεξουαλικός προσανατολισμός. Η ποικιλία αυτών των χαρακτηριστικών επηρεάζει τον τρόπο θεώρησης του επαγγελματικού και γενικότερου περιβάλλοντος από τα ίδια τα άτομα, ενώ η παροχή των προϋποθέσεων από την πλευρά της επιχείρησης για την αρμονική συνύπαρξη και συνεργασία όλων αυτών των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, μέσω των προσαρμοσμένων στα δεδομένα της προγραμμαμάτων, θα έχουν ως αποτέλεσμα να διαπρέψουν τα άτομα συνεισφέροντας θετικά ως προς τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και φυσικά την αποδοτικότητα (Parsi, 2017; Kramar, 2012).

Σε αναφορά του CIPD (2018) υπάρχει διαφορετικός διαχωρισμός των χαρακτηριστικών που διέπουν τη διαφορετικότητα. Υπάρχουν τα «επιφανειακά» χαρακτηριστικά (surface characteristics) κάποια εκ των οποίων είναι άμεσα διακριτά, όπως το φύλο, η ηλικία και η εθνικότητα, και σχετίζονται με την αποκαλούμενη δημογραφική διαφορετικότητα (demographic diversity) ή βιο-διαφορετικότητα (biodiversity). Αντίθετα τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με τις εμπειρίες, τις αξίες και τις πεποιθήσεις, όπως η εκπαίδευση και η επαγγελματική προϋπηρεσία, δεν είναι άμεσα εμφανή και για το λόγο αυτό αποκαλούνται «βαθύτερα» χαρακτηριστικά (deep-level characteristics). Λόγω της άμεσης και έμμεσης επίδρασής τους στην επαγγελματική απόδοση των ατόμων συνδέονται με τη διαφορετικότητα στο χώρο της εργασίας (job-related diversity).

Η προσωπικότητα κάθε ατόμου αποτελεί συνονθύλευμα διαφορετικών πτυχών, το οποίο θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ιδιαίτερα στον εργασιακό χώρο. Σε έρευνα που

πραγματοποίησαν οι de Anca και Aragón (2018) αναφέρεται ότι υπάρχουν τρία είδη διαφορετικότητας που διαμορφώνουν και επηρεάζουν την προσωπικότητά μας:

- η δημογραφική (demographic diversity), που σχετίζεται με χαρακτηριστικά που ισχύουν κατά τη διάρκεια όλης της ζωής μας και περιλαμβάνει μεταξύ άλλων το φύλο, τη φυλή, το θρησκευτικό και σεξουαλικό προσανατολισμό,
- η εμπειρική (experiential diversity), η οποία αφορά τις εμπειρίες, ικανότητες ή συναισθηματικούς δεσμούς που αποκτώνται κατά τη διάρκεια της ζωής μας και διαμορφώνουν το συναισθηματικό μας κόσμο. Καθορίζουν το στενό ή ευρύτερο περιβάλλον με το οποίο είναι διατεθειμένος κάποιος να μοιραστεί εμπειρίες, βιώματα ή σκέψεις, και
- η γνωσιακή (cognitive diversity), που αναφέρεται στον τρόπο σκέψης και τον μοναδικό τρόπο κάθε ατόμου για την ερμηνεία και αντιμετώπιση των προβλημάτων και προκλήσεων. Συνήθως αναζητάται στους άλλους η συμπληρωματικότητα στην προσωπική σκέψη χωρίς να υπάρχει απαραίτητα συμφωνία και ταύτιση απόψεων, καθώς η συμβολή του καθενός είναι μοναδική, ενώ όταν αυτό γίνεται σε επαγγελματικό επίπεδο, η επιθυμία για απόκτηση εμπειριών πέραν των ήδη γνωστών οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα ως προς τη δημιουργικότητα και καινοτομία και σε μεγαλύτερους δεσμούς εντός των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης.

Τέλος, όπως αναφέρουν οι Kalev & Roscigno (2016), η διαφορετικότητα στους οργανισμούς μπορεί να χαρακτηριστεί ως πολιτισμική (cultural diversity), καθώς περιλαμβάνει όχι μόνο διαφορετικές ομάδες, αλλά και τις διαφορετικές απόψεις, αντιλήψεις και κουλτούρες, ανεξάρτητα από το εάν επιβραβεύονται ή όχι. Η διαφορετικότητα για τους συγκεκριμένους ερευνητές μπορεί να εκφραστεί ως αριθμητική ποικιλία των εργαζομένων ή ως δομή εντός του οργανισμού (numerical / structural diversity), ενώ παράλληλα υπάρχει η διαφορετικότητα που αφορά τις σχέσεις που υφίστανται εντός του οργανισμού (relational diversity), η οποία αφορά τον τρόπο θεώρησης των άλλων, τον τρόπο αλληλεπίδρασης με αυτούς, αλλά και εάν και κατά πόσο δημιουργούνται διακρίσεις σε ένα σύνολο που αποτελείται από διαφορετικές οντότητες.

Η διαφορετικότητα χαρακτηρίζεται από δυναμικότητα, συνεπώς η έννοια και οι πολιτικές της θα πρέπει να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες του περιβάλλοντος, ενώ θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μηχανισμός για την επίτευξη ευρύτερων

κοινωνικών και οικονομικών στόχων. Σε έρευνα του OECD (2011) που πραγματοποιήθηκε σε δημόσιους οργανισμούς η διαφορετικότητα εκλαμβάνεται ως:

- α. ίση ευκαιρία, η οποία εκλαμβάνεται ως ουδετερότητα και ισότιμη μεταχείριση αποφεύγοντας τις διακρίσεις ως προς οποιοδήποτε χαρακτηριστικό ή άποψη, τα οποία αφορούν όχι μόνο τις πολιτικές του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και τους ίδιους τους εργαζόμενους έναντι των πολιτών.
- β. πόρος, καθώς τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με το διαφορετικό πολιτισμικό και κοινωνικό-οικονομικό υπόβαθρο και τις αποκτηθείσες δεξιότητες, ικανότητες και εμπειρίες μπορούν να έχουν θετική επίδραση στην ικανοποίηση του προσωπικού και κατά συνέπεια στην απόδοση του οργανισμού.
- γ. αφορά όλους, διότι οι κατάλληλες πολιτικές και στρατηγικές μπορούν να προκύψουν από την αξιοποίηση των δυνατοτήτων όλων των συμβαλλομένων λειτουργώντας συμπεριληπτικά (inclusive) χωρίς αποκλείονται εκπρόσωποι κάποιων ομάδων.

Στη συνέχεια αναλύονται κάποιες πτυχές της διαφορετικότητας που χαρακτηρίζουν ιδιαίτερα τον εργασιακό χώρο.

### **2.3.1. Διαφορετικότητα: Φύλο**

Η ισότητα των φύλων αποτελεί θέμα συζήτησης εδώ και πολλά χρόνια. Ιδίως στο χώρο της εργασίας παρατηρείται συχνά ανισότητα ως προς τη συμμετοχή των γυναικών σε ανώτερες θέσεις, τις οικονομικές απολαβές, τις προϋποθέσεις για προαγωγή και άλλες παραμέτρους.

Η εκπροσώπηση των γυναικών στο χώρο της εργασίας έχει μεταβληθεί σημαντικά σε σχέση με παλαιότερα. Το 1950 αποτελούσαν το 34% του εργατικού δυναμικού, ενώ το 2000 είχε διπλασιαστεί (Rice, 2005). Η διαφοροποίηση ως προς τις οικονομικές απολαβές, τις δυνατότητες πρόσβασης σε υψηλές θέσεις διοίκησης ή άλλες διευκολύνσεις-παροχές αποτελούν το αποκαλούμενο «γυάλινο ταβάνι» (glass ceiling), το οποίο δεν είναι προσπελάσιμο και έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό των γυναικών σε κατώτερες θέσεις εργασίας και διοίκησης (Rice, 2015). Σε έρευνα της Randstad (2016) διαπιστώθηκε ότι, παρότι θεωρείται κατά μεγάλο ποσοστό ότι υπάρχει ίση αντιμετώπιση των δύο φύλων στο χώρο εργασίας και ότι καλύτερη συνεργασία προκύπτει σε ομάδες

που εκπροσωπούνται από αμφότερα τα φύλα, οι άνδρες ευνοούνται έναντι των γυναικών σε περιπτώσεις ιδίων προσόντων και προτιμώνται για την κάλυψη ανώτερων θέσεων.

Πλέον προβλέπονται πολιτικές στις επιχειρήσεις για τις ίδιες δυνατότητες πρόσβασης, πρόσληψης, ανάπτυξης ή προαγωγής παράλληλα με τη δημιουργία αντίστοιχης κουλτούρας (McKinsey, 2014). Σε έρευνα του World Economic Forum (2017) διαπιστώθηκε ότι παρότι το χάσμα στην παρουσία γυναικών και ανδρών στο χώρο της εργασίας έχει μειωθεί σημαντικά και ανέρχεται πλέον στο 68%, δυστυχώς με τα σημερινά δεδομένα και τη διαφαινόμενη τάση το χάσμα αυτό θα εξαλειφθεί σε μια εκατονταετία, ενώ για την εξίσωση των οικονομικών και λοιπών απολαβών θα απαιτηθούν 217 έτη, αναδεικνύοντας την ανάγκη για επιτάχυνση της προόδου ως προς τον τομέα αυτό. Επίσης βρέθηκε ότι σε κάποιους τομείς δεν υπάρχει πληθώρα γυναικών, όπως στο χώρο των κατασκευών ή της τεχνολογίας, ενώ σε άλλους, όπως στην εκπαίδευση και την υγεία, παρατηρείται υποεκπροσώπηση των ανδρών.

Η ελλιπής παρουσία είτε γυναικών είτε ανδρών στις επιχειρήσεις, τις στερεί από σημαντικά οφέλη όχι μόνο ως προς την αποδοτικότητα αλλά και ως προς την εικόνα τους στο επιχειρηματικό και ευρύτερο περιβάλλον. Η ισότιμη παρουσία των φύλων στο χώρο της εργασίας αποτελεί ένδειξη κοινωνικής δικαιοσύνης, καθώς παρέχονται ίδιες δυνατότητες πρόσβασης και αποφεύγονται πρακτικές διάκρισης. Παράλληλα οι διαφοροποιημένες ως προς το φύλο ομάδες εντός των επιχειρήσεων αποτελούν πλεονέκτημα, καθώς οι απαιτήσεις διαφορετικών πελατών μπορούν να γίνουν πιο εύκολα αντιληπτές, διευρύνεται η δεξαμενή για την εύρεση των κατάλληλων ταλέντων, η συναισθηματική νοημοσύνη που χαρακτηρίζει περισσότερο τις γυναίκες οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα με τον διαφορετικό τρόπο διοίκησης να λαμβάνει πλέον υπόψη και άλλες πτυχές των ενδιαφερόμενων πλευρών (stakeholders), όπως θέματα περιβαλλοντικά και κοινωνικά (Báez *et al.*, 2018).

### **2.3.2. Διαφορετικότητα: Ηλικία**

Χαρακτηριστικό της σημερινής εποχής είναι η γήρανση του πληθυσμού, το οποίο αποτελεί μεν γενικότερο επίτευγμα, έχει δε επίπτωση στα ποσοστά του ενεργού πληθυσμού, τα οποία μεταβάλλονται αρνητικά λόγω της αύξησης του προσδόκιμου ζωής σε συνδυασμό με την αύξηση της υπογεννητικότητας.

Συχνά αυτό το γεγονός αντιμετωπίζεται αρνητικά στο χώρο εργασίας, καθώς κυριαρχεί η αντίληψη ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία δε δύνανται να ακολουθήσουν τις απαιτήσεις της εποχής, οι δυνατότητές τους είναι περιορισμένες και υπάρχει χάσμα στην επικοινωνία με τους νεότερους. Δυστυχώς την ίδια άποψη έχουν πολλές φορές οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για τις δυνατότητές τους (self-perception of work).

Με την πάροδο της ηλικίας εξασθενούν μεν οι φυσικές ικανότητες και η υγεία, όμως παράλληλα κάποιες άλλες ικανότητες βελτιώνονται, ιδίως όσες σχετίζονται με την πνευματική ανάπτυξη. Η κριτική σκέψη, η αντίληψη, η οξυδέρκεια, η λήψη αποφάσεων με την αξιολόγηση των συνθηκών και του περιβάλλοντος, η εύρεση ενδεδειγμένων και ορθολογικών λύσεων, η γενικότερη αντιμετώπιση της ζωής και των προκλήσεών της βελτιώνονται καθώς επέρχεται η γήρανση. Ταυτόχρονα ως προς την εργασία, η δέσμευση και προσήλωση σε έναν εργοδότη, η συνεργασία, η επαγγελματική πείρα και η αποκτηθείσα άρρητη γνώση ενισχύουν το κοινωνικό κεφάλαιο των εργαζομένων και λειτουργούν αντισταθμιστικά έναντι της μείωσης κάποιων γνωσιακών λειτουργιών, όπως η μνήμη (Ilmarinen, 2012).

Εφόσον λοιπόν κάποιες λειτουργίες βελτιώνονται με την πάροδο της ηλικίας και αντί να θεωρείται ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία, εκτός από την απώλεια δυνατοτήτων, δε διαθέτουν πλέον κίνητρα και συνεπώς χάνεται η δυνατότητα εστίασης και αφοσίωσης στην εργασία τους, ο επαναπροσδιορισμός όχι μόνο της εργασίας αλλά και των εργαζομένων ανεξαρτήτως ηλικίας μπορεί να καθορίσει κατά πόσο συνδέονται οι απαιτήσεις των θέσεων εργασίας με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, ώστε να διαμορφωθεί μια εταιρική κουλτούρα φιλική προς όλους. Κατ' αυτόν τον τρόπο η φυσική γήρανση του εργατικού δυναμικού μπορεί να αποτελέσει νέα ευκαιρία για την επαναξιολόγηση του τρόπου και των μορφών της εργασίας και κατ' επέκταση την επιβίωση των οργανισμών (Ilmarinen, 2016).

### **2.3.3. Διαφορετικότητα: Γενεαλογικές διαφορές**

Η διαφορετικότητα γίνεται αντιληπτή από κάθε γενιά με ανάμοιο τρόπο. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία την ταυτίζουν με το αίσθημα της δικαιοσύνης και ισότητας όλων, τη συνδέουν με δημογραφικά στοιχεία, όπως το φύλο, τη φυλή, θρησκεία και λοιπά

στοιχεία, προσδίδοντάς της ηθική υπόσταση («τι είναι σωστό να γίνει»). Αντίθετα, οι νεότεροι δίνουν έμφαση στο σεβασμό της προσωπικότητας και των ιδιαιτεροτήτων, εστιάζουν στις μοναδικές εμπειρίες, απόψεις, πεποιθήσεις και τρόπο σκέψης. Θεωρούν διαφορετικότητα τη μίξη σε μια ομάδα συχνά αντικρουόμενων αλλά μοναδικών απόψεων, θεωρήσεων και δυνατοτήτων, που μπορούν να οδηγήσουν σε καινοτομικές ιδέες και επιτεύγματα, συνδέοντάς την με τους στόχους και επιδιωκόμενα αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις (Deloitte, 2015 & 2017b).

Παρατηρείται λοιπόν το γεγονός ότι εργασιακά μπορεί να συνυπάρχουν γενιές με διαφορετικές αντιλήψεις, απαιτήσεις και δυνατότητες. Όντως, οι άνθρωποι με την πάροδο της ηλικίας αλλάζουν, το ίδιο όμως συμβαίνει και με τους οργανισμούς, διότι προσπαθούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και της τεχνολογίας. Ο τρόπος και το είδος της εργασίας μεταβάλλεται, όπως και η σύνθεση του προσωπικού. Συνεπώς οι επιχειρήσεις επιδιώκοντας να έχουν τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις και να μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες εργασίες, μπορούν να το επιτύχουν με τη σωστή διαχείριση της ηλικιακής διαφορετικότητας, καθώς κάθε γενιά έχει δυνατότητες και περιορισμούς, χωρίς να θεωρείται δεδομένο ότι κάποιος είναι καλύτερος από τους άλλους. Αντί λοιπόν της προσαρμογής των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας, η ενδεχόμενη τροποποίηση και προσαρμογή των θέσεων εργασίας και των αντίστοιχων απαιτήσεων στις δυνατότητες και ικανότητες των εργαζομένων, μπορεί να οδηγήσει σε θετικότερα αποτελέσματα (Immarinen, 2016).

#### **2.3.4. Διαφορετικότητα της σκέψης (diversity of thought)**

Κάθε άνθρωπος αποτελεί μονάδα που ταυτόχρονα έχει διαφορετικές πτυχές που τον χαρακτηρίζουν. Η κουλτούρα, η προσωπικότητα και τα βιώματά του καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο σκέφτεται, αντιμετωπίζει, αντιλαμβάνεται το περιβάλλον αλλά και τις υποχρεώσεις στην εργασία του. Πρόκειται λοιπόν για την ποικιλία στον τρόπο της σκέψης (diversity of thought), που προκύπτει από τα βιώματα και τις εμπειρίες που αποκτώνται κατά τη διάρκεια της ζωής.

Παρότι η κοινωνία παλαιότερα ήταν δομημένη ως «χωνευτήρι» (melting pot) (Woods, 2008), καθώς αναμειγνύονταν διαφορετικά στοιχεία με τελικό στόχο όμως την ομοιομορφία και την απουσία παρεκκλίσεων, πλέον γίνεται αντιληπτό ότι λόγω της

μεταβολής των δεδομένων και των συνθηκών στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον δεν υπάρχει μόνο ένας τρόπος για την επίτευξη ενός στόχου ή την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Η ανάγκη να σκεφτεί κανείς πέρα από το μικρόκοσμό του (thinking out of the box) με την ταυτόχρονη και ενδεχομένως αναγκαστική συνύπαρξη με άλλους, διαφορετικούς χαρακτήρες και προσωπικότητες οδηγεί στην απόκτηση ευρείας σκέψης και ευελιξίας, προσφέρει αμοιβαίο σεβασμό και παρέχει νέες δυνατότητες για επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων.

Φυσικά τα παραπάνω σχετίζονται με τρεις βασικούς παράγοντες που αφορούν είτε τα ίδια τα άτομα, είτε τις επιχειρήσεις, όπως αναφέρει η Woods (2008):

- Πρέπει να υπάρχει η επιθυμία (willingness) των ατόμων να μοιραστούν με τους άλλους τις πιθανόν διαφοροποιούμενες σκέψεις τους. Ο σεβασμός της προσωπικής άποψης, η αναγνώριση της διαφορετικότητας και η εμπιστοσύνη μεταξύ άλλων επηρεάζουν σημαντικά κατά πόσο θα προχωρήσει κάποιος στην κοινοποίησή τους.
- Από την πλευρά της επιχείρησης θα πρέπει να υπάρχει η ετοιμότητα (readiness) να μπορούν να εισακουσθούν οι διαφορετικές απόψεις αλλά και να αποτελέσουν ευκαιρία για διαφοροποίηση του τρόπου λειτουργίας εγκαταλείποντας το δόγμα της μιας σωστής λύσης. Σημαντικό είναι να αξιολογούνται όλες οι απόψεις, να υποστηρίζονται, να διευκολύνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις και κυρίως να δημιουργηθεί αντίστοιχη κουλτούρα, όπου καθένας είναι διαθέσιμος να διδαχθεί από τη διαφορετικότητα του άλλου.
- Τέλος, προϋπόθεση είναι οι οργανισμοί να διαθέτουν ή να προσαρμόσουν τη δομή και τις διαδικασίες τους, ώστε να υποστηρίζουν την ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας. Πρόκειται για τη δημιουργία ευκαιριών (opportunities), όπου όλοι έχουν πρόσβαση, με επικοινωνία προς και από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα χωρίς να περιορίζεται στην παραδοσιακή top-down προσέγγιση, με δυνατότητα συμμετοχής και αλληλεπίδρασης όλων με όλους, ενώ παράλληλα να υπάρχει υποστηρικτική δομή για τη μάθηση.

## 2.4. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Αρχικά η ανάγκη για τη διαχείριση της διαφορετικότητας αντιμετωπίστηκε ως αντίδραση (reactive approach) στα νέα δεδομένα, ενώ στη συνέχεια η προσέγγιση ήταν προδραστική (proactive approach) έχοντας αναγνωρίσει και αξιολογήσει τα πλεονεκτήματά της. Οι προσεγγίσεις για τη διαχείριση της διαφορετικότητας (ΔΔ) αποτυπώνουν την εξέλιξή της και αφορούν κυρίως τις διαδικασίες μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η ποικιλομορφία.

Οι διαχρονικά διαφορετικές προσεγγίσεις της ΔΔ λαμβάνουν υπόψη τις αντίστοιχες ερμηνείες της, είτε ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε ως μέρος της πολιτικής των επιχειρήσεων για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, όπως αναφέρει η Kramar (2012):

Οι διαδικασίες της ΔΔ αρχικά θεωρήθηκαν τμήμα της στρατηγικής διοίκησης και σχετίστηκαν τις αλλαγές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Η ανάγκη αντιμετώπισης των προκλήσεων είναι δυνατή με την αλλαγή της δομής και των πολιτικών, ώστε να υπάρχει αξιοποίηση όλων των διαφορετικών δυνατοτήτων του εργατικού δυναμικού. Κατ' αυτόν τον τρόπο τονίζεται η σημασία της δημιουργίας κουλτούρας και της ανάπτυξης των ανθρώπων, όπως επιτάσσει και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Η διαχείριση των αλλαγών (change management) αποτελεί τμήμα της ΔΔ για την επιχείρηση. Η δημιουργία κουλτούρας και η λήψη αποφάσεων επιτυγχάνονται μέσω της ανώτερης διοίκησης που υποστηρίζει τη μάθηση, ενώ απαραίτητη είναι η αλλαγή των πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών ώστε να λειτουργούν ενισχυτικά της ΔΔ. Αποτέλεσμα είναι η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, ενώ παράλληλα οι αλλαγές γίνονται πιο εύκολα αποδεκτές. Φυσικά είναι αναγκαία η προσαρμογή της ηγεσίας, της εκπαίδευσης και του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, διότι στόχος είναι η αλλαγή της υπάρχουσας κουλτούρας και η δημιουργία μιας νέας, θετικής προς τη διαφορετικότητα.

Η νεότερη προσέγγιση βασίζεται σε μοντέλο ανοιχτού συστήματος και θεωρεί τη ΔΔ απαραίτητη για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, διότι οι επιχειρήσεις αποτελούν τμήμα του γενικότερου περιβάλλοντος και επηρεάζονται από αυτό. Η ΔΔ επηρεάζει όχι



μόνο τα οικονομικά αποτελέσματα, αλλά και τα κοινωνικά, καθώς υπάρχει υπευθυνότητα απέναντι στα εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), λαμβάνεται υπόψη η επίδραση των ενεργειών και δράσεων των επιχειρήσεων και ενισχύονται οι δεξιότητες ομάδων που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση. Η συγκεκριμένη προσέγγιση θεωρεί ότι η έννοια της ΔΔ δεν είναι ουδέτερη, αλλά επηρεάζεται και επηρεάζει το θεσμικό και νομικό πλαίσιο, την εκπαίδευση, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τις προσωπικές πεποιθήσεις και προτιμήσεις.

## 2.5. DIVERSITY, EQUALITY & INCLUSION

Συχνά η έννοια της διαφορετικότητας συγχέεται με την έννοια της ισότητας (equality) παρότι συνδέονται άμεσα. Η ισότητα μπορεί να ερμηνευθεί ως ίση μεταχείριση ανομοιογενών ομάδων υποδηλώνοντας δικαιοσύνη για τις υποεκπροσωπούμενες ομάδες, ως διαφορετική μεταχείριση διαφορετικών ομάδων προκειμένου να έχουν τα ίδια θετικά αποτελέσματα με τους υπόλοιπους ή αναφέρεται στην αξιοκρατική αντιμετώπιση των ταλέντων, που σχετίζεται όμως με την παροχή ίσων ευκαιριών σε ατομικό επίπεδο και όχι ομάδας (Bleijenbergh *et al.*, 2010).

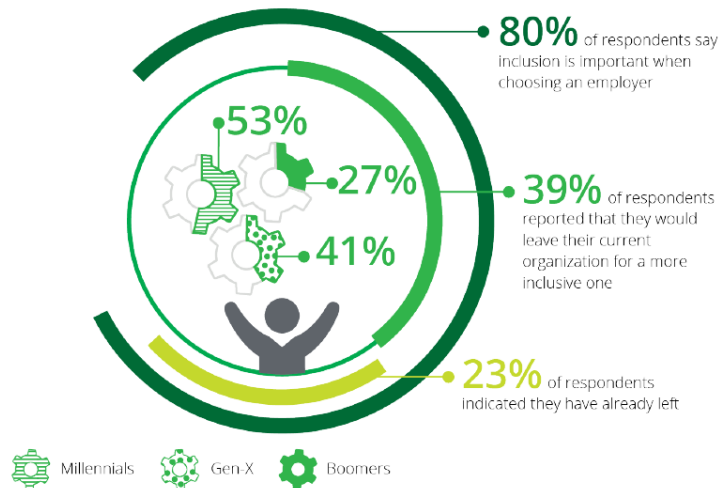


**Διάγραμμα 1.** *Ισότητα και δικαιοσύνη βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Πηγή: Deloitte (2018)*

Επίσης ενίοτε δεν υπάρχει διάκριση από την έννοια της ενσωμάτωσης (inclusion) που εκφράζει τον τρόπο εφαρμογής της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο. Σχετίζεται με το αίσθημα της δικαιοσύνης και του σεβασμού, την επιθυμία του ανήκειν σε μια ομάδα και της αναγνώρισης της προσωπικής αξίας, τη δυνατότητα της ελεύθερης έκφρασης και φυσικά την προοπτική για προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση.

Η ύπαρξη κουλτούρας που περιλαμβάνει όλους είναι πλέον ζητούμενο στους οργανισμούς, ιδιαίτερα από τις νεότερες γενιές και αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη δέσμευση και διατήρησή τους, όπως αποδεικνύεται σε έρευνα της Deloitte (2017b) (Διάγραμμα 2), ενώ τα αποτελέσματα της διαφορετικότητας όταν λειτουργούν

αθροιστικά με την ενσωμάτωση είναι πολλαπλά ως προς την επίτευξη των οικονομικών στόχων, την αύξηση της αποδοτικότητας, την καινοτομία και ευελιξία και φυσικά την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (Διάγραμμα 3) (Bourke & Dillon, 2018).



**Διάγραμμα 2.** Σημαντικότητα της κουλτούρας ενσωμάτωσης ανά γενιά. Πηγή: Deloitte (2017b)



**Διάγραμμα 3.** Αποτελέσματα οργανισμών με κουλτούρα ενσωμάτωσης. Πηγή: Deloitte (2018)

## 2.6. ΟΦΕΛΗ

Όπως αναφέρουν οι Pitts *et al.* (2010) η ΔΔ προκύπτει είτε ως ανάγκη συγχρονισμού με τις αλλαγές του γενικότερου περιβάλλοντος, είτε επειδή αποτελεί μέρος της στρατηγικής των οργανισμών, είτε διότι ακολουθείται το παράδειγμα άλλων οργανισμών όπου έχει ήδη λειτουργήσει θετικά. Ανεξάρτητα από την αρχική αιτία, τα αποτελέσματα θεωρούνται κατά βάση θετικά και υπάρχει απόδοση της επένδυσης (ROI).

Παρότι συχνά η ΔΔ συνδέεται με την έννοια της ισότητας και της κοινωνικής δικαιοσύνης, πλέον θεωρείται ότι έχει θετικό αντίκτυπο στο όνομα, το σκοπό και την απόδοση των επιχειρήσεων (Deloitte, 2017a). Καθώς οι πόροι και τα οικονομικά μέσα των επιχειρήσεων τείνουν να συρρικνώνονται, η ανάγκη επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο ως επιχειρησιακός πόρος πλέον, αποτελεί αναγκαία συνθήκη για τις επιχειρήσεις. Το επιχειρησιακό περιβάλλον που περιλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως υπόβαθρου, αντιλήψεων, πεποιθήσεων, τους παρακινεί να αποδώσουν τα μέγιστα καθώς αισθάνονται ότι οι ιδιαιτερότητες καθενός λαμβάνονται υπόψη, αναγνωρίζεται η προσωπική συνεισφορά και γνωρίζουν ότι μπορούν να «είναι ο εαυτός τους».

Έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας και της οικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων, ενώ αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιχειρηματικής ευρωστίας. Σε πρόσφατη έρευνα της McKinsey (2018), όπου εξετάζεται η συνεισφορά των γυναικών και άλλων φυλετικών και πολιτισμικών ομάδων στις επιχειρήσεις, επιβεβαιώνεται η συσχέτιση της διαφορετικότητας με την αποδοτικότητα λειτουργώντας θετικά όχι μόνο ως προς την κερδοφορία αλλά τη δημιουργία αξίας. Χάρη στη συσχέτιση αυτή υπάρχει η δυνατότητα προσέλκυσης των απαραίτητων ταλέντων, ιδιαίτερα σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από έλλειψη του κατάλληλου ανθρώπινου κεφαλαίου, παρέχονται καλύτερες και προσαρμοσμένες υπηρεσίες και προϊόντα σε διαφορετικό κοινό, βελτιώνεται η λήψη αποφάσεων και διασφαλίζεται η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Επίσης, η ύπαρξη αρμονικού εργασιακού κλίματος, όπου όλοι μπορούν να συμβάλλουν ανάλογα με τις δυνατότητες και ικανότητές τους, είναι σημαντικός παράγοντας για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων, όπως

αναφέρεται σε έρευνα του MOM που διεξήχθη το 2010 (NIWG-W), όπου το 87% των επιχειρήσεων θεωρούν σημαντική την αρμονική συνύπαρξη στο χώρο της εργασίας. Το θετικό προς τη διαφορετικότητα κλίμα αυξάνει την ενδυνάμωση και δέσμευση, την ικανοποίηση και διάθεση για συμμετοχή των εργαζομένων, όπως και την αποτελεσματικότητα, και ενισχύει το ηθικό μειώνοντας τα ποσοστά πρόωρης αποχώρησης από την εργασία (turnover) ή τα ενδεχόμενα προβλήματα που προκύπτουν σε συνεργασίες με διαφορετικά άτομα (Kulik, 2014).

Ο διαφορετικός τρόπος σκέψης (diversity of thought) συμβάλλει θετικά στη λήψη καλύτερων αποφάσεων και κατ' επέκταση την απόδοση, όπως παρουσιάζουν οι Phillips *et al.* (2010 & 2009), καθώς η διαδικασία για τη συλλογή των δεδομένων γίνεται με πιο δημιουργικό τρόπο σε σχέση με τις ομοιογενείς ομάδες, όπου συχνά εμφανίζεται η ομαδική σκέψη (groupthink) και η υπερβολική αυτοπεποίθηση ως προς την απόδοση. Η δημιουργικότητα ενισχύεται όταν υπάρχει εμπιστοσύνη, ομαδικότητα και αναγνώριση της προσωπικής συμβολής, όταν η διοίκηση λειτουργεί με βάσει αρχών, όπως η λογοδοσία, υπευθυνότητα και διαφάνεια, θέτει υψηλούς στόχους που στοχεύουν στην αριστεία και όταν είναι δυνατή η προσαρμογή των ρόλων και των συμπεριφορών για τη δημιουργία νέων αξιών (Bassett-Jones *et al.*, 2005).

Όπως αναφέρουν οι Verheij *et al.* (2017), στο χώρο εργασίας παρατηρείται συχνά η κατηγοριοποίηση και διάκριση των εργαζομένων σε ανήκοντες σε μια ομάδα (in-group) που διαθέτουν παρόμοια χαρακτηριστικά και σε εκείνους που δεν έχουν κοινά στοιχεία και συνεπώς δεν ανήκουν στην ίδια ομάδα (out-group), εμφανίζοντας ευνοϊκή συμπεριφορά προς τους όμοιους, ενώ οι υπόλοιποι αντιμετωπίζονται αρνητικά. Σύμφωνα με τις θεωρίες των ομάδων (group-based theories) το περιβάλλον γίνεται αντιληπτό με βάση τις προηγούμενες προσωπικές εμπειρίες και χρησιμοποιώντας γνωσιακές συντομεύσεις (heuristics) για την ταχύτερη επίλυση προβλημάτων ενώ παράλληλα είναι προτιμητέα η συναναστροφή με μέλη ομάδας που συμφωνούν με τις προσωπικές αξίες, καθώς υπάρχει μεγαλύτερη οικειότητα, σεβασμός και αίσθημα ασφαλείας (Oberfield, 2014; Fabick, 2011). Στις ομοιογενείς ομάδες αναμένεται ταύτιση των απόψεων, καθώς θεωρείται ότι, διαθέτοντας κοινά χαρακτηριστικά, η επεξεργασία των διαθέσιμων πληροφοριών θα είναι παραπλήσια, με αναμενόμενη την ταύτιση των προβλέψεών τους και με επακόλουθο τη λήψη αποφάσεων μετά από άμεση σχεδόν ομοφωνία χωρίς περαιτέρω επεξεργασία (Phillips, 2014a; Hong *et al.* 2012).

Αντίθετα, στις ετερογενείς ομάδες, όπου συνυπάρχουν άτομα με διαφορετικά επιφανειακά και κοινωνικά χαρακτηριστικά, κατά τη διαδικασία εύρεσης των κατάλληλων πληροφοριών για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων θεωρείται δεδομένη η σύγκλιση των απόψεων. Αναμένεται διαφοροποίηση, η οποία προϋποθέτει εκ μέρους των συμμετεχόντων καλύτερη προετοιμασία και καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας για την εξεύρεση εναλλακτικών προτάσεων προκειμένου να υπάρξει ομοφωνία, η οποία όμως επιτυγχάνεται συνειδητά και με αντικειμενικό τρόπο. Επίσης, ενδεχόμενες προσωπικές μεροληπτικές απόψεις αμβλύνονται, οι οποίες σε διαφορετική περίπτωση θα εμπόδιζαν την πρόσβαση σε πληροφορίες-κλειδιά και θα είχαν ως συνέπεια λανθασμένες αποφάσεις (Rock & Grant, 2016).

Η διαφορετική θεώρηση των δεδομένων έχει ως αποτέλεσμα την καινοτομική σκέψη, καθώς αξιοποιούνται οι δυνατότητες και τα ταλέντα όλων ανεξαρτήτως των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Austin & Pisano (2017) ο ιδιαίτερος τρόπος σκέψης «είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού του έμφυτου “μηχανισμού” και των εμπειριών που μας “προγραμματίζουν”». Συχνά είναι επιτακτική η ανάγκη συνύπαρξης και συνεργασίας ατόμων με διαμετρικά αντίθετα χαρακτηριστικά, που ενδεχομένως δεν «ταιριάζουν», διότι αρχικά έρχονται αντιμέτωποι με νέες, εναλλακτικές θεωρήσεις και ταυτόχρονα αναγκάζονται να σκεφτούν «πιο έξυπνα», αποφεύγοντας το μονοδιάστατο προσωπικό τρόπο και τις τυποποιημένες πρακτικές. Σε έρευνα των Phillips *et al.* (2009) διαπιστώθηκε ότι ο τρόπος σκέψης, η συμπεριφορά και οι αρχικές απόψεις αλλάζουν πιο εύκολα με την παρουσία «διαφορετικών» μελών, ενώ όπως αναφέρουν οι Bourke & Dillon (2018), έχει βρεθεί ότι η διαφορετικότητα της σκέψης προάγει την καινοτομία και δημιουργικότητα κατά 20%, συμβάλλει στην έγκαιρη διαπίστωση και πρόληψη των κινδύνων κατά 30%, ενώ επιτυγχάνεται συναίνεση και δημιουργείται εμπιστοσύνη.

Πλεονέκτημα της ύπαρξης της διαφορετικότητας είναι η προσέλκυση και διατήρηση των ταλέντων, απαραίτητων για τις επιχειρήσεις, καθώς προσδίδουν σε αυτές συγκριτικό πλεονέκτημα μέσω της παροχής υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, που υποστηρίζει τη διαφορετικότητα, αναγνωρίζει την προσωπική συμβολή και επιτρέπει την ανάπτυξή τους, με τελικό αποτέλεσμα τη δέσμευση προς την επιχείρηση και την ικανοποίηση (Ohemeng & McGrandle, 2014). Η ύπαρξη διαφορετικού υπόβαθρου εργαζομένων λειτουργεί θετικά για τις επιχειρήσεις ως προς την πλήρη αξιοποίηση του

υπάρχοντος εργατικού δυναμικού, την εύρεση εκείνων των εργαζομένων που μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της κατάλληλης εργασιακής θέσης και την αντιμετώπιση της πιθανής έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού, ιδιαίτερα σε εποχές με δημογραφικές ανακατατάξεις. Ο αντίκτυπος και η συμβολή τους στη γενικότερη αποδοτικότητα λειτουργεί ενισχυτικά ως προς την ύπαρξη ευελιξίας, την παροχή καλύτερων υπηρεσιών και προϊόντων προς τους πελάτες, με τη λήψη των βέλτιστων αποφάσεων και με παράλληλη την αυξημένη ικανοποίηση των ιδίων των εργαζομένων, που οδηγούν σε αυξανόμενα και επαναλαμβανόμενα οφέλη για όλους (Hunt *et al.*, 2015).

Όλα τα παραπάνω ενισχύουν τη θετική εικόνα των επιχειρήσεων, βελτιώνουν την αποδοτικότητα, και αποτελούν κίνητρο για την προσέλκυση και διατήρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, καθώς σχετίζονται άμεσα με την οργανωσιακή δικαιοσύνη (Bleijenbergh *et al.*, 2010; Kim & Park, 2017). Μάλιστα σύμφωνα με τη Deloitte (2017a) παρατηρείται μια θετική διαφορά κατά 30% ως προς τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν πρακτικές ενσωμάτωσης και διατήρησης των ταλέντων έναντι των ανταγωνιστών τους.

## 2.7. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ-ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ

Η εφαρμογή της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο βασίζεται σε εθελοντική προσπάθεια της διοίκησης, αποτελεί μακροχρόνια διαδικασία και τα αποτελέσματά της δεν είναι άμεσα ορατά, ιδίως όταν συνήθως η αποτίμηση γίνεται συνήθως με οικονομικούς όρους (Kulik, 2014). Προϋπόθεση για τα θετικά αποτελέσματα της ύπαρξης της διαφορετικότητας είναι η σωστή διαχείριση, ενώ όταν δε συμβαίνει αυτό, μπορεί να προκύψουν συμπεριφορές ή προεκτάσεις που τελικά βλάπτουν την επιχείρηση και επιδρούν αρνητικά στους εργαζόμενους, υποβαθμίζοντας τα πλεονεκτήματα της διαφορετικότητας.

Σε πολλές περιπτώσεις η ΔΔ θεωρείται ότι δημιουργεί περισσότερα προβλήματα διότι οδηγεί σε μεγαλύτερη ανισότητα μεταξύ διαφορετικών ομάδων. Ενδέχεται να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στις ομάδες που δε βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση έναντι των υπολοίπων, επιτρέποντας το διαχωρισμό σε ομάδες που περιλαμβάνουν άτομα με παρόμοια χαρακτηριστικά (in-group) και στους μη ανήκοντες σε αυτές (out-group). Καθώς ερμηνεύονται διαφορετικά οι έννοιες της ισότητας και της δικαιοσύνης, η εύνοια προς μια ομάδα μπορεί να θεωρηθεί ότι λειτουργεί εις βάρος άλλης ομάδας, με συνέπεια την αντίδραση και την αρνητική αντιμετώπιση των «άλλων» (Verheij *et al.*, 2017; Bleijenbergh *et al.*, 2010). Βέβαια πάντοτε ενέχεται ο κίνδυνος να προκύψει και η «αντίστροφη διάκριση» (reverse discrimination), όταν οι ανήκοντες σε μειονεκτική ομάδα αποκλείουν και απορρίπτουν οποιονδήποτε μη διαφορετικό δημιουργώντας τη δική τους εσωτερική ομάδα έναντι των υπολοίπων (Jensen-Dämmrich, 2011; Bassett-Jones *et al.*, 2005). Επίσης μπορεί να κυριαρχήσει η άποψη ότι η ποικιλομορφία αναφέρεται αποκλειστικά σε ομάδες με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, οι οποίες δρουν ανεξάρτητα χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την ανάγκη της από κοινού επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της συνεργασίας και της διαφορετικότητας (Machado & Davim, 2017).

Η έμφυτη τάση να συναναστρέφεται κανείς άτομα που του μοιάζουν, μπορεί να οδηγήσει σε ευνοϊκή μεταχείριση, η οποία στον εργασιακό χώρο μπορεί να εκφραστεί με την υποστήριξη που παρέχεται από τους ανώτερους σε κάποιες ομάδες ή σε συγκεκριμένα άτομα. Σε περιπτώσεις προαγωγών οι εργαζόμενοι ενδέχεται να κριθούν για τις ικανότητές τους με βάση τα άρρητα πρότυπα επιτυχίας (hidden templates of



success) που διαθέτει κάθε άνθρωπος, εξαιτίας των οποίων μπορεί να γίνει μεροληπτική αξιολόγηση υπέρ κάποιων, ακόμη κι αν η πλειοψηφία διαθέτει τα ίδια προσόντα, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η προστιθέμενη αξία που φέρει κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση. Αποτέλεσμα αυτού είναι ο αποκλεισμός της διαφορετικότητας και η προσπάθεια επίτευξης ομοιομορφίας, που όμως λειτουργεί εν τέλει ανασταλτικά ως προς την απόδοση και την καινοτομία (Mackenzie & Correll, 2018).

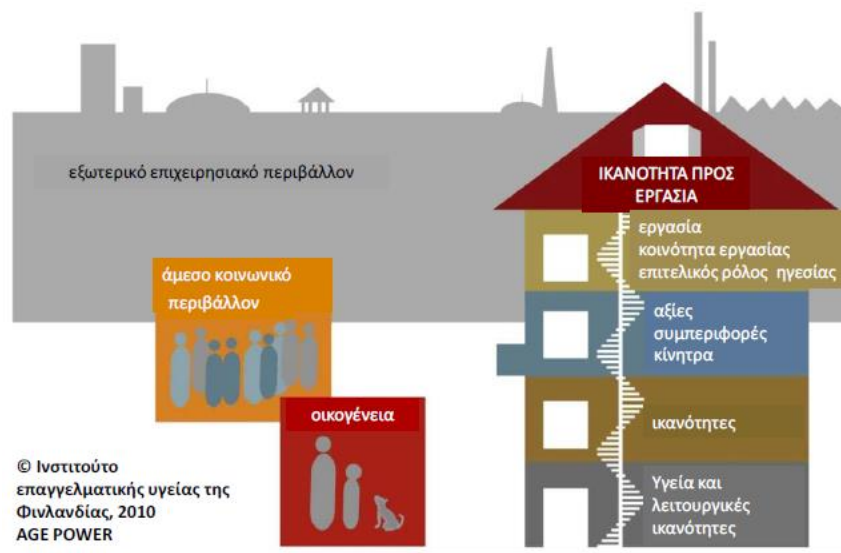
Τα στερεότυπα, που αφορούν τα θετικά ή αρνητικά χαρακτηριστικά που αποδίδονται στα μέλη κάποιας ομάδας, οι προκαταλήψεις που περιλαμβάνουν αρνητικές απόψεις για όσους δεν ανήκουν στην ημέτερη ομάδα, και τελικά οι διακρίσεις, που αποτελούν επιλεκτικές συμπεριφορές έναντι άλλων λόγω κατηγοριοποίησής τους σε συγκεκριμένες ομάδες, έχουν επιζήμια επίδραση όχι μόνο ως προς την ακαδημαϊκή απόδοση, αλλά και στην επιλογή του επαγγέλματος, του τρόπου εργασίας, την αλληλεπίδραση με τους άλλους και φυσικά τις αναμενόμενες οικονομικές απολαβές (Stangor *et al.*, 2014).

Στη βιβλιογραφία (Smith & Postmes, 2011) αναφέρεται ότι τα στερεότυπα είναι επιζήμια για την αποδοτικότητα εκείνων στους οποίους έχει αποδοθεί κάποιος χαρακτηρισμός (στίγμα), όπως είναι οι επαγγελματικές επιλογές των γυναικών, η κοινωνική τάξη ή η φυλετική καταγωγή σε σχέση με την ακαδημαϊκή απόδοση. Δυστυχώς διατηρούνται, διότι αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα όπως την αντιλαμβάνονται τα μέλη μιας ομάδας, τα οποία από κοινού υποστηρίζουν και δικαιώνουν την «απειλή». Η ομάδα ή τα άτομα εναντίον των οποίων στρέφονται τα στερεότυπα βιώνουν έντονη συναισθηματική φόρτιση και πίεση, που επηρεάζει τη γνωστική τους συμπεριφορά και έχει ολέθρια αποτελέσματα ως προς την αποτελεσματικότητα, καθώς αγνοούνται οι δυνατότητες των «στιγματισμένων» ατόμων ή ομάδων (Kahalon *et al.*, 2018; Chamorro-Premuzic, 2018).

Η συνύπαρξη με διαφορετικά άτομα μπορεί να εκληφθεί ως απειλή για μια ομάδα, διότι διαταράσσεται το κατεστημένο (status quo), η ασφάλεια και κλονίζονται οι πεποιθήσεις και αξίες. Καθώς είναι υποκειμενική η συγκεκριμένη θεώρηση, επηρεάζεται ο τρόπος σκέψης, οι απόψεις και τελικά η συμπεριφορά, όχι μόνο των ατόμων αλλά και της ομάδας. Οι προκαταλήψεις λειτουργούν ως μονοδιάστατη αντίδραση που ευνοεί τα μέλη της εσωτερικής ομάδας και επιφέρει αρνητική αντιμετώπιση όσων δεν ανήκουν σε

αυτή (Spears *et al.*, 2011). Ενδέχεται οι εντάσεις εντός του οργανισμού να αυξηθούν, διότι στις ετερογενείς ομάδες δεν υπάρχει κοινωνική ενσωμάτωση και προκύπτουν προβλήματα επικοινωνίας, συγκρούσεις οφειλόμενες στην απουσία συνοχής, έλλειψη εμπιστοσύνης και λήψη λανθασμένων αποφάσεων (Pitts *et al.*, 2010; Bassett-Jones *et al.*, 2005).

Οι αξίες και πεποιθήσεις κάθε ατόμου διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του και επηρεάζουν μεταξύ άλλων τον τρόπο αντίληψης της εργασίας. Η δομή όμως των οργανισμών συχνά ευνοεί την αναπαραγωγή και διατήρηση των προκαταλήψεων, διότι σύμφωνα με το σπίτι-μοντέλο της ικανότητας εργασίας (work ability house) (Ilmarinen, 2016 & 2012), όλες οι γενικές αξίες, συμπεριφορές και τα κίνητρα των ανθρώπων, επηρεάζονται από τις εμπειρίες και τις απόψεις για την εργασία (Διάγραμμα 4). Η αλληλεπίδραση αυτή οδηγεί στην υποκειμενική αντίληψη των εργαζομένων για τις σχέσεις με τους άλλους συγκεκριμένα στον εργασιακό χώρο και καθορίζει τις επιθυμίες, τις προσδοκίες και τη συμπεριφορά τους αντίστοιχα.

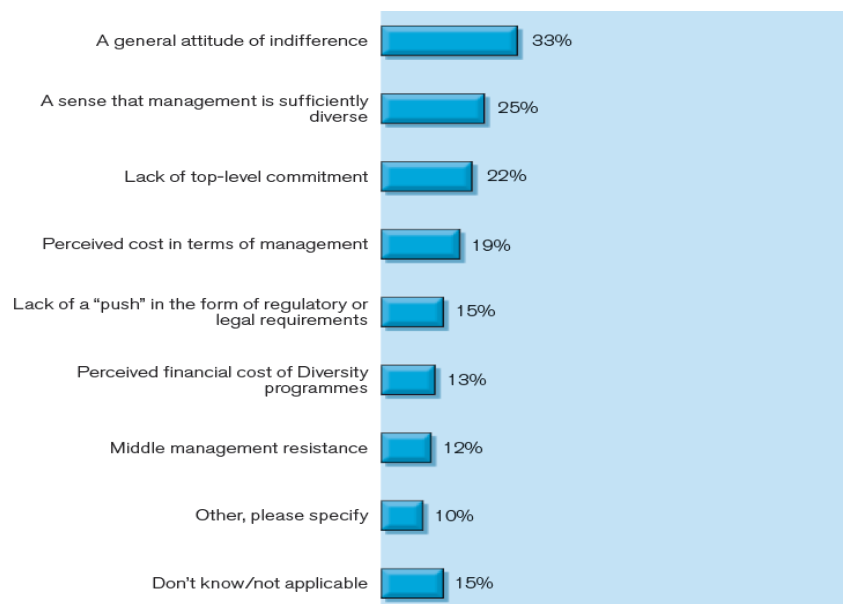


**Διάγραμμα 4.** Το σπίτι-μοντέλο της ικανότητας για εργασία. Πηγή: Ινστιτούτο Επαγγελματικής Υγείας της Φινλανδίας (2010), όπως αναφέρεται σε Ilmarinen, J. (2012)

Η εφαρμογή πρακτικών που υποστηρίζουν τη διαφορετικότητα συχνά αντιμετωπίζει εμπόδια, τα οποία όπως διαπιστώνεται σε έρευνα του SHRM (2009), κατά

βάση οφείλονται στην άρνηση της αποδοχής των αναγκαίων αλλαγών στην εταιρική κουλτούρα. Ιδιαίτερα όταν κυριαρχεί η αντίληψη ότι οι πρακτικές της διοίκησης δεν είναι δίκαιες, επηρεάζεται αρνητικά η συμπεριφορά και η αποδοτικότητα των εργαζομένων, πλήττεται η εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση και η δέσμευσή τους (Kim & Park, 2015).

Η αντίσταση στην εφαρμογή των πρακτικών της διαφορετικότητας συναντάται κυρίως σε εκείνους που θεωρούν το υπάρχον σύστημα δίκαιο και αξιοκρατικό, και οποιαδήποτε αλλαγή σε αυτό εκλαμβάνεται ως απειλή (Deloitte, 2018). Παρατηρείται επίσης στο ανώτερο και ανώτατο επίπεδο των επιχειρήσεων, όταν υπάρχει έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας, η οποία αντί να εστιάζει στα θετικά αποτελέσματα και τις δυνατότητες της ΔΔ και να λειτουργεί προδραστικά (proactive), τη θεωρεί πρόσθετη λειτουργία, που επιφέρει επιπλέον κόστος και φόρτο εργασίας και αναγκάζεται να την εφαρμόσει κατά το ελάχιστο απαιτητό (Machado & Davim, 2017; Ohemeng & McGrandle, 2014). Σε έρευνα της SHRM (2009) βρέθηκε ότι από τα σημαντικότερα εμπόδια για την εφαρμογή της διαφορετικότητας στις επιχειρήσεις είναι κυρίως η γενικότερη αδιαφορία, η έλλειψη δέσμευσης από τη διοίκηση, αλλά και η εντύπωση ότι ήδη υφίσταται ποικιλομορφία στη διοίκηση (Διάγραμμα 5).



**Διάγραμμα 5.** Τα μεγαλύτερα εμπόδια για την αύξηση της διαφορετικότητας στο ανώτερο διοικητικό επίπεδο. Πηγή: SHRM (2009)

## 2.8. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

Η ΔΔ αποτελεί μια συνεχή διαδικασία δημιουργίας κατάλληλου περιβάλλοντος όπου η συμπεριφορά και οι πεποιθήσεις των εργαζομένων επηρεάζονται θετικά μέσω της ευαισθητοποίησης και της ενημέρωσης-κατάρτισης, όπως αναφέρει ο Ewoh (2013). Για να επιτευχθεί αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόζουν αντίστοιχες πρακτικές που αφορούν το αρχικό στάδιο της προσέλκυσης και επιλογής του απαραίτητου ανθρώπινου κεφαλαίου, στη συνέχεια να προβούν στην κατάλληλη ανάπτυξή του με στόχο τη διατήρησή του, με γνώμονα πάντα την αποδοτικότητα.

Σύμφωνα με την Kulik (2014) τα στοιχεία που απαρτίζουν ένα σύστημα διαχείρισης της διαφορετικότητας και σχετίζονται με τη διοίκηση είναι τα πρότυπα διαφορετικότητας του οργανισμού (diversity paradigms), δηλαδή οι αξίες και οι πεποιθήσεις ως προς τη διαφορετικότητα και το ρόλο της στον οργανισμό, αλλά και οι κανόνες που πρέπει να εφαρμοστούν για τη διαχείρισή της. Οι πολιτικές (diversity policies) αφορούν τους στόχους και τις επιδιώξεις για τη διαχείρισή της, ενώ τα προγράμματα (diversity programmes) αποτελούν την επίσημη δομή του οργανισμού για την εφαρμογή των στόχων και πολιτικών για την ποικιλομορφία. Τα στοιχεία του συστήματος που σχετίζονται με τους εργαζόμενους είναι αρχικά οι πρακτικές της διαφορετικότητας (diversity practices), όπως γίνονται αντιληπτά τα σχετικά προγράμματα από τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου, και εν συνεχεία το κλίμα διαφορετικότητας (diversity climate) που αντικατοπτρίζει τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύουν οι εργαζόμενοι τους στόχους, τις πολιτικές και τα προγράμματα που εφαρμόζονται.

Προκειμένου να υπάρξει λοιπόν επιτυχής διαχείριση της διαφορετικότητας στις επιχειρήσεις θα πρέπει να υπάρξουν επεμβάσεις όχι μόνο σε οργανωσιακό επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο εργαζομένων. Η αναγνώριση της αξίας καθενός εργαζομένου και η δημιουργία υποστηρικτικού κλίματος, όπου κυριαρχεί η αμεροληψία και ακεραιότητα, η ευαισθητοποίηση έναντι του διαφορετικού και η επίγνωση της κουλτούρας αποτελούν τη βάση για την παρακίνηση των εργαζομένων, με απώτερο στόχο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Reichenberg, 2001). Βέβαια, όπως διαπιστώθηκε σε έρευνα της Deloitte (2017a), μόνο το 12% των επιχειρήσεων έχει καταφέρει να διαθέτει υψηλό

επίπεδο ενσωμάτωσης παρά το γεγονός ότι η πλειοψηφία (71%) θεωρεί την αντίστοιχη κουλτούρα (inclusive culture) απαραίτητη.

Η ύπαρξη δομών και διαδικασιών που στηρίζονται σε αντίστοιχο νομικό πλαίσιο μπορούν να συμβάλλουν στη μείωση των διακρίσεων και των πιθανών προκαταλήψεων στο χώρο της εργασίας. Το νομικό πλαίσιο καθορίζει τις γενικές αρχές με βάση τις οποίες πρέπει να λειτουργούν οι οργανισμοί, όμως τα επιμέρους τμήματα και υπηρεσίες μπορούν να προσαρμόσουν τις πολιτικές ώστε να είναι καταλληλότερες και σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες τους (Reichenberg, 2001).

Η συνήθης δομή των οργανισμών χαρακτηρίζεται από την κατάτμηση της εργασίας και την ύπαρξη ιεραρχίας που στηρίζεται σε γραφειοκρατικούς κανόνες προκειμένου να υπάρχει τυποποίηση των διαδικασιών και να αποφεύγονται τυχόν διακρίσεις ή μεροληψία κατά την εφαρμογή των κανόνων. Συχνά οι κανόνες είτε εφαρμόζονται ελλιπώς είτε ερμηνεύονται από τους εμπλεκόμενους κατά το δοκούν, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο τρόπος λειτουργίας του οργανισμού, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ανισότητες και διακρίσεις με την επίφαση της διοικητικής ουδετερότητας. Κατ' αυτόν τον τρόπο διατηρούνται και αναπαράγονται οι συνειδητές ή υποσυνείδητες προκαταλήψεις στον εργασιακό χώρο, ενώ διαιωρίζονται τα στερεότυπα.

Η δημιουργία μοντέλων εργασίας που βασίζονται σε λιγότερο ιεραρχικές μορφές και ενισχύουν τη συνεργασία δύναται να αποτρέψει τη «νομιμοποίηση» των προκαταλήψεων και διακρίσεων, καθώς δίνεται έμφαση στα μοναδικά ταλέντα που επιφέρουν οι εργαζόμενοι στον εργασιακό χώρο, όπου ανεξάρτητα από τα επιμέρους διαφορετικά χαρακτηριστικά, κοινό σημείο αναφοράς είναι η εργασία. Η ύπαρξη ομάδων εργασίας, με εναλλαγή των θέσεων εργασίας (rotation) ή με εκ περιτροπής ανάθεση εργασιών, παράλληλα με την αντίστοιχη κατάρτιση και ενημέρωση συμβάλλουν στην άμβλυνση των εργασιακών στερεοτύπων και την αναγνώριση της προσωπικής συνεισφοράς καθενός ως προς τις γνώσεις ή την εμπειρία μέσω της συνεργασίας και αλληλεπίδρασης (Phillips *et al.*, 2018; Kalev & Roscigno, 2016).

Η επιλογή προσωπικού που δε χαρακτηρίζεται από ομοιομορφία μπορεί να επιτευχθεί αφενός μέσω της πρόσληψης ταλέντων, η οποία μπορεί μεν να οδηγήσει σε διατάραξη του κατεστημένου υποδεικνύοντας όμως τους πραγματικούς στόχους της

επιχείρησης, αφετέρου με την ύπαρξη περιγραφής των θέσεων εργασίας (job description), ώστε να καθορίζονται όχι μόνο οι τεχνικές απαιτήσεις αλλά να διευκολύνεται παράλληλα η εύρεση και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που διαθέτει δυνατότητες γνωστικής εξέλιξης (Deloitte, 2013). Βέβαια θα πρέπει να προηγείται η καταγραφή των αναγκών σε ανθρώπινο κεφάλαιο για τη δεδομένη χρονική στιγμή, με ταυτόχρονη πρόβλεψη για τις μελλοντικές ανάγκες καθώς το διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί άμεση προσαρμογή στα νέα δεδομένα. Η χρήση της τεχνολογίας για την ανάλυση των στοιχείων του ανθρώπινου δυναμικού σε ικανότητες, δεξιότητες και απόδοση μπορεί να λειτουργήσει ενισχυτικά για την πλήρωση συγκεκριμένων θέσεων με το καταλληλότερο προσωπικό και ταυτόχρονα να μειώσει το φαινόμενο της ελλιπούς αξιοποίησης του υπάρχοντος δυναμικού (Καραγιώργου, 2017).

Προϋπόθεση για τη σωστή διαχείριση της διαφορετικότητας (managing diversity) είναι η αξιολόγηση και η αναγνώρισή της ως πηγή αξίας (valuing diversity), μέσω της οποίας θα επιτευχθεί η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας (Hand & Rice, 2010). Αποτελεί μια προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω (bottom-up), καθώς δίνεται έμφαση στα άτομα, και συγκεκριμένα στα εγγενή και επίκτητα-μεταβλητά χαρακτηριστικά τους, που επηρεάζουν τις ατομικές εμπειρίες και διαμορφώνουν τις αξίες, πεποιθήσεις και προτεραιότητές τους. Αρχικά θα πρέπει να υπάρξει αναγνώριση, σεβασμός και αποδοχή της οποιαδήποτε μορφής διαφορετικότητας από όλους τους εργαζόμενους, κατανόηση της έννοιας, του τρόπου λειτουργίας της και πώς επηρεάζει την απόδοση, με παράλληλη την ευαισθητοποίηση και την αλληλεπίδραση με άτομα διαφορετικού υπόβαθρου, λειτουργώντας σε περιβάλλον αμοιβαίου σεβασμού, δικαιοσύνης, κατανόησης και αγωγής συνεργασίας (Ewoh, 2013).

Αντίθετα, η διαχείριση της ποικιλομορφίας (managing diversity) αποτελεί στρατηγική που ξεκινά από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια (top-down) και σχετίζεται με τις διαδικασίες και τις πολιτικές του οργανισμού, που οδηγούν στην αλλαγή της κουλτούρας (Hand & Rice, 2010). Η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά τα άτομα, τις σχέσεις μεταξύ τους, το εργασιακό αντικείμενο και τη σχέση τους με την επιχείρηση, και επηρεάζει αναμφίβολα τη συμπεριφορά τους, ενώ όταν αποδεικνύεται τοξική επιδρά αρνητικά όχι μόνο στα άτομα, προκαλώντας έλλειψη εμπιστοσύνης και δέσμευσης, μείωση της αποδοτικότητας και έχει βλαπτική επίδραση στην υγεία και ευημερία (well

being), αλλά αντανακλάται και στα αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα για την επιχείρηση (CIPD, 2016).

Μέσω της δημιουργίας περιβάλλοντος συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης ως προς τη διαφορετικότητα, το οποίο απευθύνεται όχι μόνο στα ανώτερα στελέχη αλλά περιλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους, αποφεύγεται αφενός ο υποσυνείδητος διαχωρισμός του ανθρώπινου δυναμικού σε ημέτερους και μη ('us' and 'them' mentality), αφετέρου η διάκριση της δεξαμενής προσωπικού σε εκείνους που σχετίζονται με την ηγεσία και τις καίριες θέσεις της επιχείρησης (checkers) και τους λοιπούς που στελεχώνουν τις απλές-διεκπεραιωτικές θέσεις (doers), επιτρέποντας την αξιοποίηση των ωφελειών από τη ΔΔ σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Παράλληλα, η συμμετοχή διαφορετικού υπόβαθρου εργαζομένων στα προγράμματα αυτά, συμβάλλει στην αναγνώριση και προσδιορισμό των πιθανών σημείων σύγκρουσης, αλλά και των αντίστοιχων τρόπων επίλυσής τους (Pruitt *et al.*, 2018).

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα για τη διαφορετικότητα, ανεξάρτητα από το είδος (γνωστικά ή εμπειρικά, οικειοθελή ως προς τη συμμετοχή ή υποχρεωτικά κλπ), συμβάλλουν στην αλλαγή του κλίματος, καθώς ευαισθητοποιούν, κάνουν εμφανείς τις μη εκφρασμένες αρνητικές απόψεις και παρέχουν τη δυνατότητα ένταξης της διαφορετικότητας στην καθημερινότητα μέσω της επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης (Bourke & Dillon, 2018). Βέβαια, παρότι οι υφέρπουσες προκαταλήψεις δύσκολα εξαλείφονται, υπάρχει η δυνατότητα μείωσής τους μέσω της εκπαίδευσης, εφόσον αυτή αποτελεί μέρος της γενικότερης προσπάθειας για την προώθηση της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο και την εξάλειψη των διακρίσεων από τα συστήματα και τις διαδικασίες (CIPD, 2018; Deloitte, 2017a).

Η ύπαρξη λιγότερο έντονης ιεραρχίας, όπου παραμένει μεν η μορφή της ανώτερης διοίκησης ως δομή συνοδευόμενη όμως από ένα δίκτυο ευέλικτων, αυτόνομων και συνεργαζόμενων ομάδων, επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα ως προς τη διαχείριση της αποδοτικότητας (performance management). Η παρεχόμενη ατομική ελευθερία σε συνδυασμό με την ομαδική προσπάθεια ενδυναμώνει τα μέλη των οργανισμών, τα οποία λειτουργούν με υπευθυνότητα και διαφάνεια για τη δημιουργία αξίας (Aghina *et al.*, 2018). Η δέσμευση από την πλευρά των εργαζομένων ενισχύεται όταν λειτουργούν εντός περιβάλλοντος που τους σέβεται και τους αναγνωρίζει και όταν συμμετέχουν στο

σχεδιασμό και στην εφαρμογή δράσεων που τους αφορούν άμεσα, όπως η συμμετοχή σε επιτροπές, η οργάνωση και συνεισφορά σε προγράμματα κατάρτισης, η δημιουργία πολιτικών που έχουν τελικό αποδέκτη τους ίδιους κλπ., διότι οι ίδιοι γνωρίζουν καλύτερα τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης ή αλλαγής, (Ewoh, 2013).

Η δημιουργία πρακτικών που υποστηρίζουν την προσωπική υπευθυνότητα έναντι της διαφορετικότητας αντί της υποχρεωτικής-αναμενόμενης υπόδειξης από τους ιεραρχικά ανώτερους, ενισχύουν τη λογοδοσία και λειτουργούν περισσότερο θετικά σε σχέση με τη στοχευμένη προσπάθεια μείωσης ή εξάλειψης των προκαταλήψεων στον εργασιακό χώρο, η οποία συχνά οδηγεί σε μεγαλύτερη στοχοποίηση και απομόνωση συγκριμένων ομάδων ή ατόμων. Η ύπαρξη ανοιχτής επικοινωνίας και διάθεσης των πληροφοριών οικοδομεί την αμφίδρομη εμπιστοσύνη, ενώ η καταγραφή και συνεχής μέτρηση των αποτελεσμάτων των πρακτικών για την εφαρμογή της ποικιλομορφίας διασφαλίζει τη δημιουργία αξίας όχι μόνο για τους εσωτερικούς αλλά και τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.

Τα επίσημα ή ανεπίσημα προγράμματα καθοδήγησης (mentoring) από έμπειρα στελέχη που αποσκοπούν στην καλύτερη προσωπική ανάπτυξη μπορούν να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά ως προς την ένταξη των νέων εργαζομένων στην κουλτούρα και τη φιλοσοφία της επιχείρησης, η οποία, χωρίς να περιορίζεται σε πρακτικές απλής κοινωνικοποίησης και προσαρμογής στο νέο περιβάλλον, πρέπει να είναι στοχευμένη και ομαλή, ιδιαίτερα για τις ομάδες ή τα άτομα που ενδεχομένως θεωρηθεί ότι μειονεκτούν εντός του οργανισμού, επιτυγχάνοντας τη δημιουργία σχέσεων μέσω της διαφορετικότητας. Πρόκειται για διαδικασία με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, της οποίας αυτοσκοπός δεν είναι η δημιουργία φιλικών σχέσεων εντός του εργασιακού χώρου για την αρμονική συνύπαρξη και καλύτερη αποδοτικότητα. Αντιθέτως, οι προκύπτοντες δεσμοί κατά τη συνεργασία με διαφορετικού υπόβαθρου άτομα επιδρούν θετικά στην ψυχολογία των εργαζομένων, οι οποίοι εμφανίζονται πιο δεκτικοί και ανοιχτοί να εγκαταλείψουν τη ρουτίνα και το οικείο περιβάλλον (comfort zone), και ενθαρρύνεται ο διαμοιρασμός πληροφοριών (Phillips *et al.*, 2018).

Επιπλέον, τα προγράμματα καθοδήγησης (mentoring και coaching) παράλληλα με τη βελτίωση των δεξιοτήτων και προσωπικών στοιχείων, συνεισφέρουν στην ομαλή συνεργασία και στη γεφύρωση του γενεαλογικού χάσματος των εργαζομένων που



υφίσταται πλέον στις επιχειρήσεις, μεταλαμπαδεύοντας την άρρητη γνώση και εμπειρία των μεγαλύτερων ηλικιακά στελεχών στους νεότερους. Παράλληλα υπάρχει η δυνατότητα της αντίστροφης καθοδήγησης (reverse mentoring) εκ μέρους της νεότερης γενιάς εργαζομένων ως προς τη χρήση των νέων τεχνολογιών και εφαρμογών τους, συνεισφέροντας στη δια βίου μάθηση, η οποία αποτελεί απαραίτητο μέσο ανάπτυξης στελεχών στις σημερινές επιχειρήσεις (Deloitte, 2013).

Καταλυτικός είναι ο ρόλος της ανώτερης διοίκησης και συγκεκριμένα η δέσμευση προς τις αρχές της ποικιλομορφίας. Η διαφάνεια στις διαδικασίες, η επίδειξη υπευθυνότητας από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και η λογοδοσία για τα αποτελέσματα αποτελούν ισχυρούς παράγοντες για την παρακίνηση των εργαζομένων, την εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση και την ενίσχυση των δεσμών με την επιχείρηση. Η καθοδήγηση (coaching), η επικοινωνία των στρατηγικών στόχων και η ανατροφοδότηση (feedback) των αποτελεσμάτων σε συνδυασμό με τη σταθερότητα στις αξίες και την ακεραιότητα με ταυτόχρονη την αποφυγή των προσωπικών συνειδητών, και ενδεχομένως υποσυνείδητων, προκαταλήψεων και συμπεριφορών, καθώς και την ικανότητα διασφάλισης της συνοχής των ομάδων είναι χαρακτηριστικά ηγετών ευέλικτων και ευπροσάρμοστων οργανισμών (Aghina *et al.*, 2018). Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της Deloitte (2018) η συμπεριφορά των ηγετών που λειτουργούν με γνώμονα την ενσωμάτωση όλων (inclusive leaders) έχει θετικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους κατά 70% ως προς το αίσθημα του «ανήκειν» (inclusion), ιδιαίτερα όσον αφορά τις μειονεκτούσες ομάδες, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την ομαδική απόδοση κατά 17%, τη λήψη των βέλτιστων αποφάσεων κατά 20% και τη συνεργασία κατά 29% (Διάγραμμα 6).



**Διάγραμμα 6.** Θετική επίδραση της συμπεριφοράς των *inclusive* ηγετών. Πηγή: Deloitte (2018)

Η αντιμετώπιση της διαφορετικότητας στις επιχειρήσεις πρέπει να είναι σφαιρική, τονίζοντας μεν και αναγνωρίζοντας την προσωπική συμβολή καθενός, δίνοντας όμως πλέον έμφαση στην αξιολόγηση της ομαδικής προσπάθειας και αποδοτικότητας, η οποία και επιβραβεύεται αντίστοιχα. Συνδέοντας την ανταμοιβή και την αναγνώριση με τη συμπεριφορά που δε θέτει αποκλεισμούς έναντι των άλλων (*inclusive behavior*), ενισχύεται η υπευθυνότητα, κάμπτονται τυχόν αντιδράσεις και η αντίσταση ως προς την εφαρμογή των πρακτικών διαφορετικότητας και κυρίως ενδυναμώνεται το αίσθημα της δικαιοσύνης, με αποτέλεσμα να υπάρχει η διάθεση να καταβληθεί μεγαλύτερη προσπάθεια για αποτελέσματα πέραν του αναμενόμενου (Bourke & Dillon, 2018; Chowdhury *et al.*, 2018).

### 3. ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι επιφορτισμένοι με την παροχή αξιόπιστων και ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες προσπαθώντας να ανταπεξέλθουν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον, όπου οι απαιτήσεις και ανάγκες των πολιτών διαφοροποιούνται, αξιοποιώντας και στηριζόμενοι σε συνεχώς λιγότερους πόρους, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να αντιστρέψουν το αίσθημα δυσπιστίας και απογοήτευσης των πολιτών έναντι των κυβερνήσεων και των επιβαλλόμενων πολιτικών τους. Αυτό εμφανίζεται εντονότερα ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, καθώς η οικονομική κρίση επιβάλλει την αναγκαστική προσαρμογή σε διαφορετικό τρόπο λειτουργίας και νοοτροπίας προκειμένου να διατηρηθεί η βιωσιμότητα των οργανισμών.

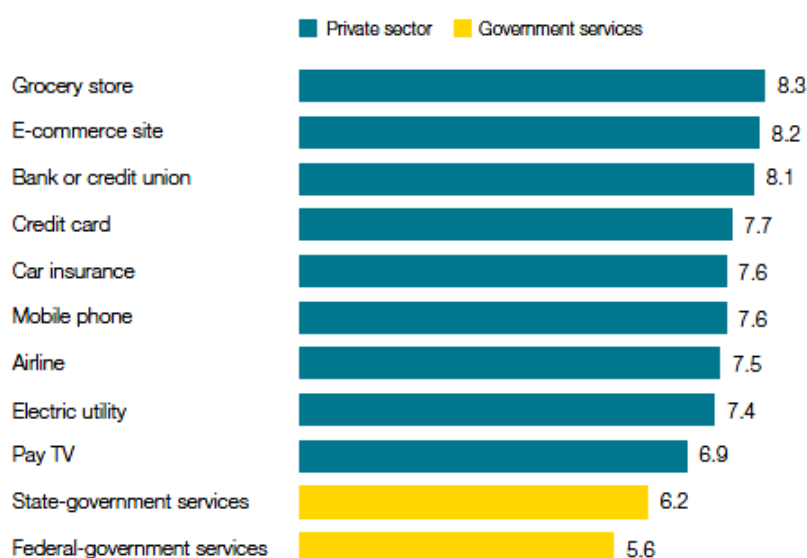
Καθώς ο δημόσιος τομέας δε διαθέτει την ευελιξία και προσαρμοστικότητα του ιδιωτικού τομέα, οφείλει να λάβει υπόψη τις αλλαγές που συντελούνται όχι μόνο σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο, αλλά και σε δημογραφικό. Με τη συρρίκνωση του ενεργού εργασιακά πληθυσμού λόγω υπογεννητικότητας και συνταξιοδοτήσεων, αλλά και των δημοσιονομικών περιορισμών που δεν επιτρέπουν τη δυνατότητα ανανέωσης του προσωπικού του, ο δημόσιος τομέας οφείλει να αξιοποιήσει το υπάρχον εργατικό δυναμικό με το βέλτιστο τρόπο εφαρμόζοντας τις αρχές της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της υπευθυνότητας που αποτελούν το ζητούμενο στη σημερινή κοινωνία.

Η ύπαρξη διαφορετικών εμπειριών, προϋπηρεσίας, απόψεων, τρόπου σκέψης, ηλικιακών ομάδων και λοιπών χαρακτηριστικών που περιλαμβάνεται στο διαθέσιμο προσωπικό αποτελεί εξαιρετική ευκαιρία για τους οργανισμούς να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα και να ανταποκριθούν όχι μόνο στις απαιτήσεις των πολιτών, αλλά και στις προσδοκίες των ίδιων των εργαζομένων.

Όπως αναφέρεται σε έρευνα της McKinsey (2018) ο δημόσιος τομέας παρομοιάζεται με στόλο από μεγάλα δυσκίνητα δεξαμενόπλοια, με καθορισμένη πορεία, που λειτουργούν με συγκεκριμένους κανόνες, συστήματα και ιεραρχία. Καθώς όμως οι προκλήσεις από το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλουν τις ανάγκες των κυβερνήσεων και της κοινωνίας, θα πρέπει να μετασχηματισθεί σε ευέλικτα ταχύπλοα, τα οποία με διαφορετική νοοτροπία και με τη χρήση των νέων τεχνολογικών δεδομένων να μπορούν

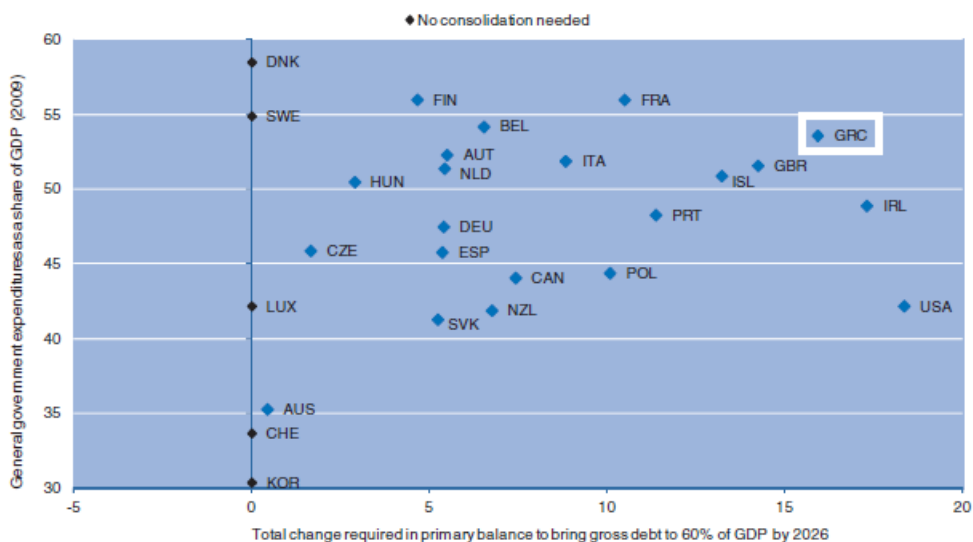
να στραφούν προς νέες κατευθύνσεις ώστε να παρέχουν στους πολίτες ταχύτερες, καλύτερες και φυσικά πάντα ποιοτικές υπηρεσίες.

Καθώς έχει διαπιστωθεί ότι το 80% των προσπαθειών του δημόσιου τομέα για εφαρμογή αλλαγών καταλήγει σε αποτυχία (McKinsey, 2018), αυξάνεται η δυσπιστία των πολιτών έναντι των δημοσίων οργανισμών και των παρεχόμενων προς αυτούς υπηρεσιών (Διάγραμμα 7), ενώ κλονίζεται η εμπιστοσύνη ως προς την αποτελεσματικότητά τους για τη διαχείριση των δημοσίων πόρων και τη δυνατότητα εκπλήρωσης των υποχρεώσεών τους απέναντι στην κοινωνία.



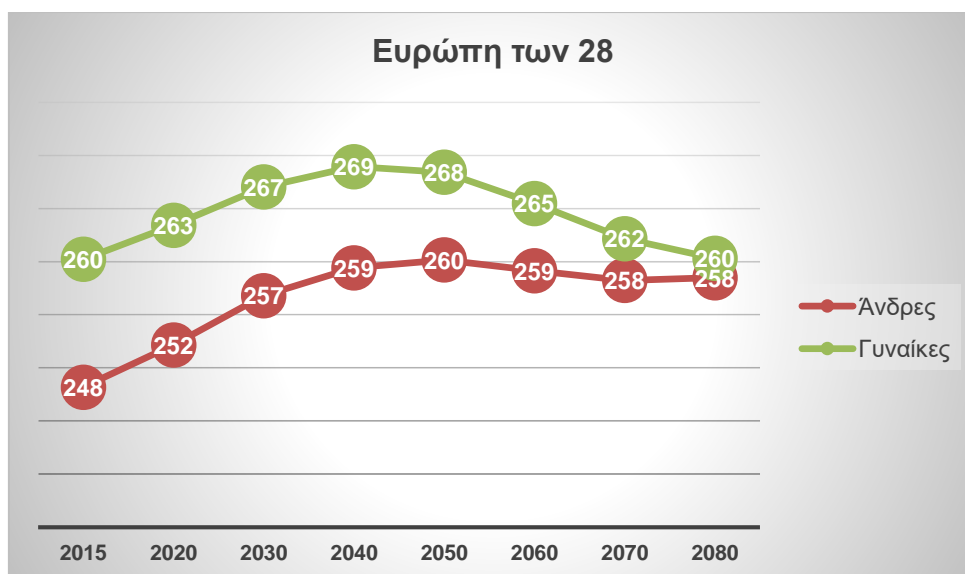
**Διάγραμμα 7.** Ικανοποίηση των πολιτών από τις υπηρεσίες δημοσίων οργανισμών έναντι των ιδιωτικών (έρευνα στις ΗΠΑ το 2016). Πηγή: McKinsey (2018)

Παράλληλα, λόγω της συνεχιζόμενης οικονομικής κρίσης και προκειμένου να αντιμετωπιστεί η απόκλιση των μειούμενων εσόδων των χωρών και των αυξανόμενων δαπανών, κρίθηκε αναγκαία η δημοσιονομική προσαρμογή, που όμως έχει οδηγήσει σε περικοπές εισοδημάτων, μείωση εργασιακών θέσεων και στην επιβολή φόρων που πλέον ξεπερνούν τις οικονομικές δυνατότητες των πολιτών, ιδιαίτερα στην Ελλάδα (Διάγραμμα 8). Συνέπεια αυτού είναι η αυξανόμενη δυσαρέσκεια και ο σκεπτικισμός ως προς την αποτελεσματικότητα των εφαρμοζόμενων πολιτικών για την αναδιοργάνωση του κράτους και τη μείωση των λειτουργικών και διοικητικών δαπανών.

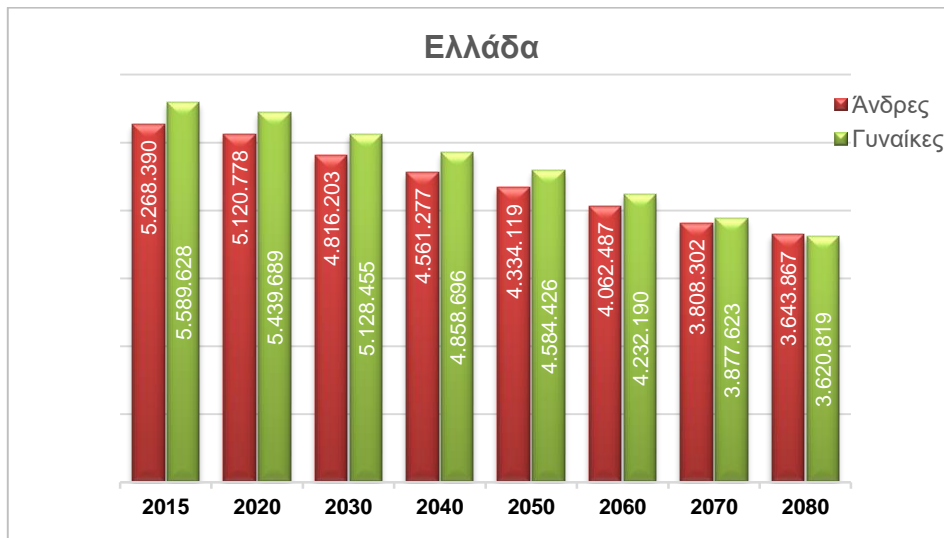


**Διάγραμμα 8.** Ανάγκες δημοσιονομικής προσαρμογής με στόχο το δημόσιο χρέος ως 60% του ΑΕΠ έως το 2026. Πηγή: OECD (2011)

Οι αλλαγές που συντελούνται σε δημογραφικό επίπεδο αφορούν τόσο τον γενικότερο πληθυσμό, όσο και το εργατικό δυναμικό. Η αύξηση του προσδόκιμου ζωής σε συνδυασμό με την αυξανόμενη υπογεννητικότητα έχει ως αποτέλεσμα τη γήρανση του πληθυσμού με αρνητικές συνέπειες για τη διατήρηση του πληθυσμού σε σταθερά επίπεδα. Από τα στοιχεία της Eurostat (2018) διαπιστώνεται ότι ο πληθυσμός των χωρών της Ευρώπης θα παρουσιάσει αύξηση μέχρι το 2050 με σταδιακή μείωση μέχρι το 2080 (Διάγραμμα 9), ενώ τα στοιχεία για την Ελλάδα είναι αρνητικά, καθώς προβλέπεται ότι μέχρι το 2080 ο πληθυσμός θα υποδιπλασιαστεί (Διάγραμμα 10).

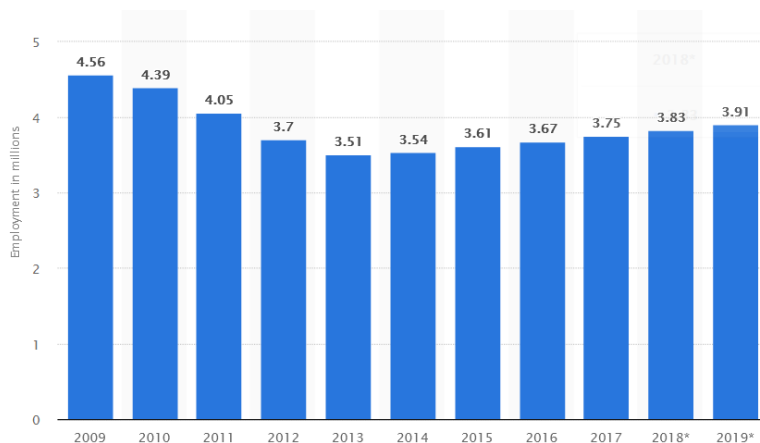


**Διάγραμμα 9.** Πρόβλεψη μεταβολής πληθυσμού στην Ευρώπη των 28 κατά τα έτη 2015-2080. Πηγή: Eurostat (2018)



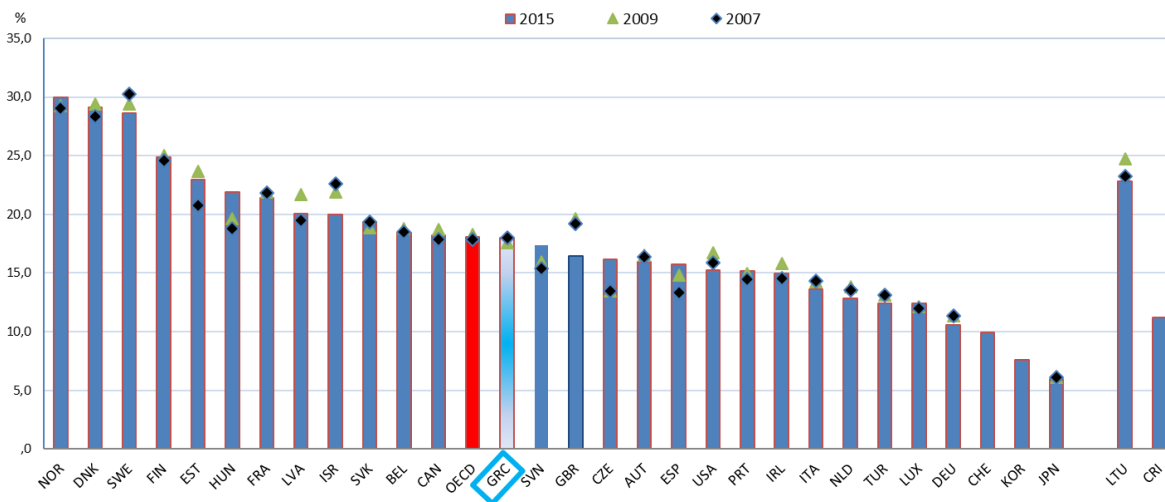
**Διάγραμμα 10.** Πρόβλεψη μεταβολής πληθυσμού στην Ελλάδα. Πηγή: Eurostat (2018)

Παράλληλα, σύμφωνα με έρευνα της McKinsey (2018) προβλέπεται ότι το ποσοστό των ατόμων άνω των 65 ετών παγκοσμίως θα διπλασιαστεί από 8% το 2015 σε 16% το 2050. Η αύξηση αυτή έχει επίδραση στον εργασιακά ενεργό πληθυσμό, ο οποίος συνεχώς συρρικνώνεται (Διάγραμμα 11), ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται το ποσοστό των συνταξιοδοτούμενων, με μεταβολή της αναλογίας των εργαζομένων-συνταξιοδοτούμενων από 4 προς 1 (2015) σε 2 προς 1 το 2050 (OECD, 2015). Η μεταβολή αυτή επιβάλλει την προσαρμογή των εθνικών οικονομιών και των κοινωνικών προγραμμάτων σε νέα δεδομένα, που αφορούν στην παροχή υπηρεσιών σε πολίτες με διαφορετικές ανάγκες, με τους υπάρχοντες πόρους σε ανθρώπινο κεφάλαιο και τα περιορισμένα οικονομικά κεφάλαια, διατηρώντας όμως την ποιότητα και το επίπεδο των υπηρεσιών και επιδεικνύοντας ευελιξία και υπευθυνότητα.

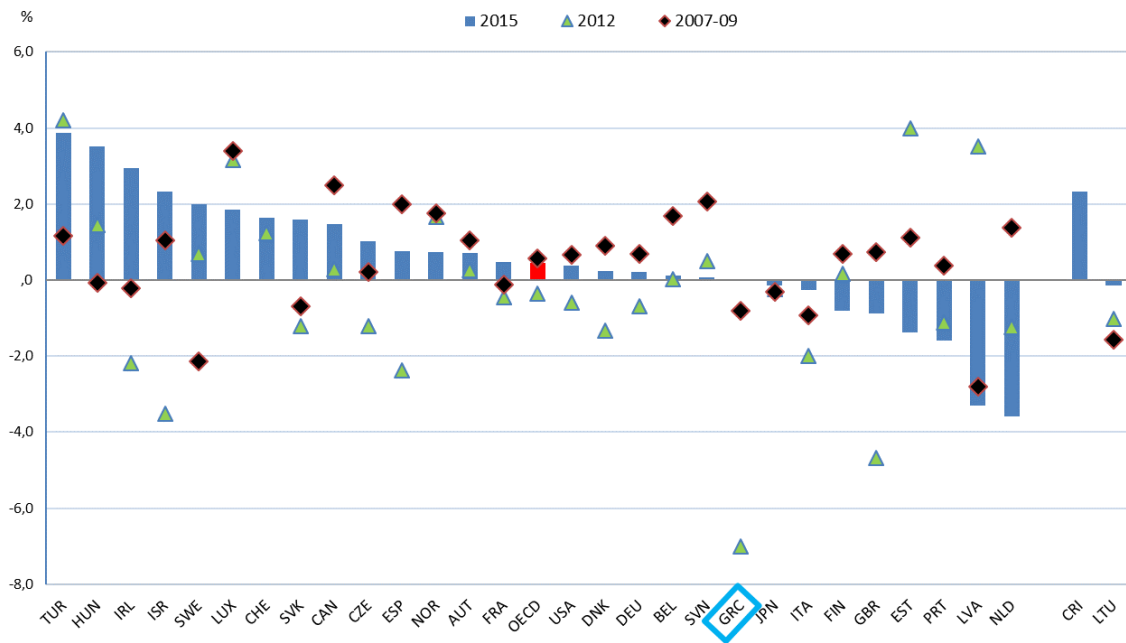


**Διάγραμμα 11.** Απασχόληση στην Ελλάδα 2009-2019 (σε εκατομμύρια). Πηγή: Statista (2019)

Όπως αποτυπώνεται σε έρευνα του OECD (2017) ο δημόσιος τομέας διατηρεί το μέγεθός του και μάλιστα με οριακή αύξηση στις χώρες του OECD από 17,9% το 2007 σε 18,1% το 2015. Στην Ελλάδα υπήρξε η μεγαλύτερη συρρίκνωση του προσωπικού του δημόσιου τομέα κατά 7% το 2012, στην προσπάθεια αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης (Διαγράμματα 12 και 13).

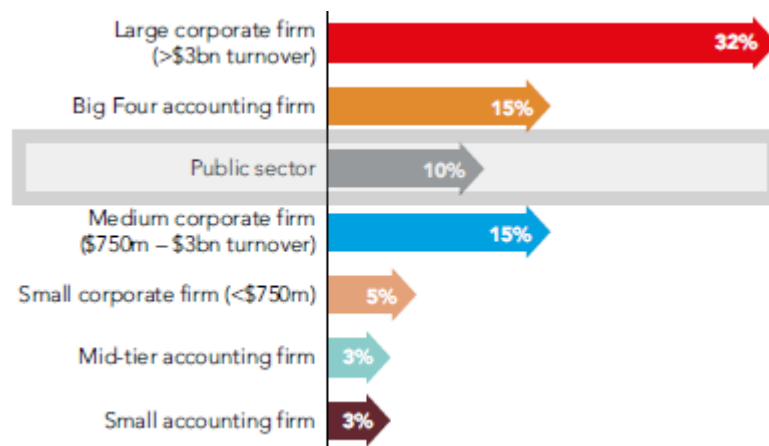


**Διάγραμμα 12.** Ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων επί του συνόλου των εργαζομένων (κατά τα έτη 2007, 2009 και 2015). Πηγή: OECD (2017)



**Διάγραμμα 13.** Μεταβολή του αριθμού των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα κατά τα έτη 2007-2009, 2012 και 2015). Πηγή: OECD (2017)

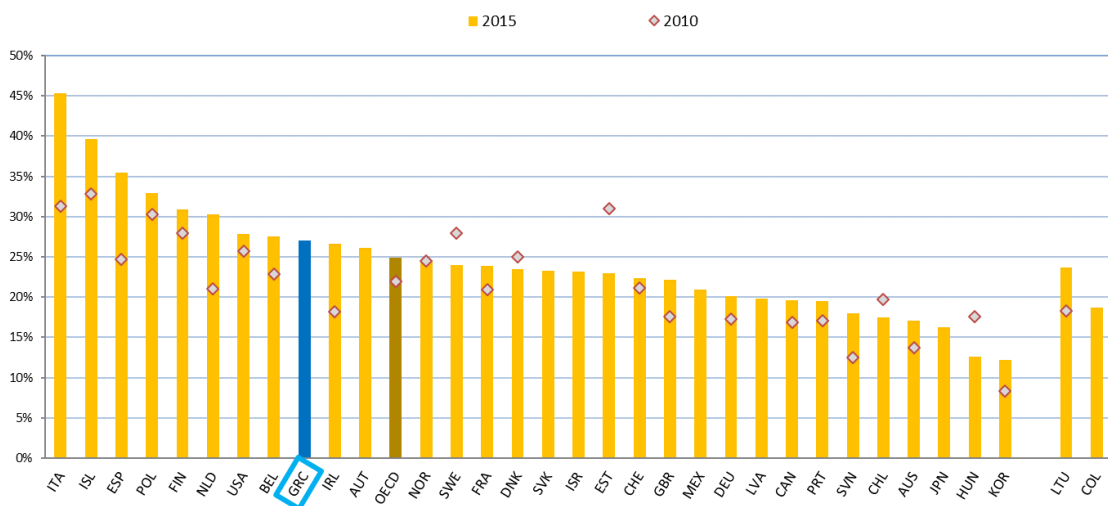
Καθώς σε προηγούμενες δεκαετίες ο δημόσιος τομέας αποτελούσε υπόδειγμα εργοδότη λόγω του ισχυρού ψυχολογικού συμβολαίου, τα κύρια στελέχη του ανήκουν στη μεταπολεμική γενιά (baby boomers), που όμως σύντομα αποχωρούν. Ταυτόχρονα παρατηρείται έλλειψη νεότερου εργατικού δυναμικού που οφείλεται είτε στην είσοδο στην αγορά εργασίας σε μεγαλύτερη ηλικία μετά την ολοκλήρωση των ακαδημαϊκών σπουδών, είτε λόγω δημοσιονομικών περιορισμών, είτε λόγω απαξίωσης του δημοσίου ως ιδανικού εργοδότη καθώς θεωρείται ότι στερείται ευελιξίας και δυνατότητας ικανοποίησης των διαφορετικών αναγκών των επόμενων γενεών (Διάγραμμα 14).



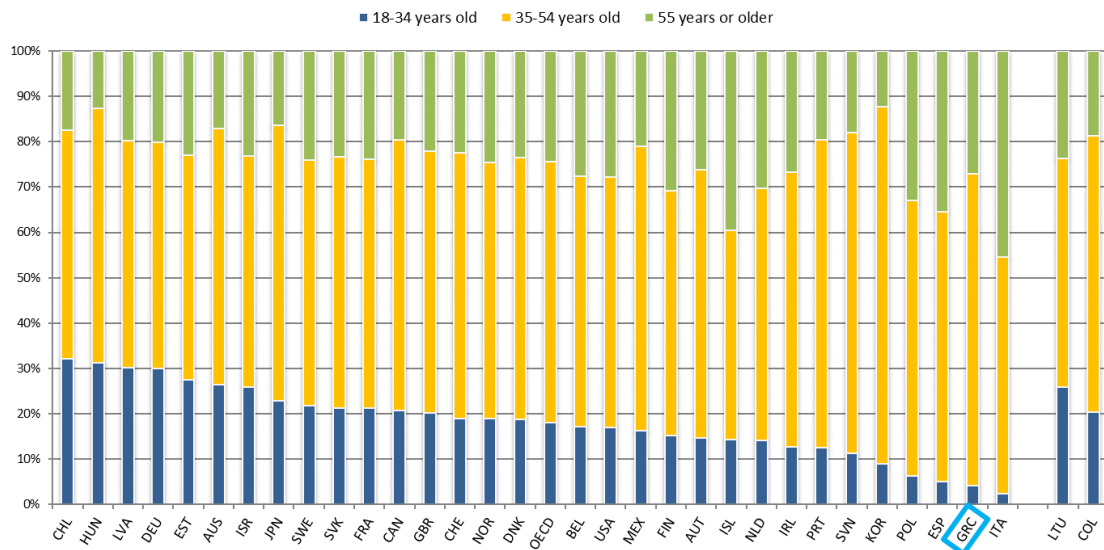


**Διάγραμμα 14.** *Επιθυμία μετακίνησης σε εργασιακό τομέα (γεννηθέντες μεταξύ 1980-1995 Generation Next). Πηγή: ACCA (2016)*

Ενώ λοιπόν μεγάλος αριθμός δημοσίων υπαλλήλων πλησιάζει στην ηλικία συνταξιοδότησης, το οποίο συνεπάγεται απώλεια σημαντικής γνώσης και εμπειρίας, το δημόσιο καλείται να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις και ανάγκες της μεταβαλλόμενης κοινωνίας με το υπάρχον προσωπικό, ιδιαίτερα όταν δεν έχει γίνει πρόβλεψη και προετοιμασία για τη διάδοχη γενιά. Το έτος 2015 το ποσοστό των εργαζομένων άνω των 55 ετών στον ελληνικό δημόσιο τομέα ήταν σχετικά υψηλό (27%), με την πλειοψηφία να αφορά στην ηλικιακή ομάδα των 35-54 ετών (69%), ενώ η εκπροσώπηση των μικρότερων ηλικιών (18-34 ετών) στην Ελλάδα και στην Ιταλία ήταν σχεδόν μηδαμινή (OECD, 2017) (Διαγράμματα 15 και 16).



**Διάγραμμα 15.** *Ποσοστό εργαζομένων στο δημόσιο τομέα άνω των 55 ετών (κατά τα έτη 2010 και 2015). Πηγή: OECD (2017)*

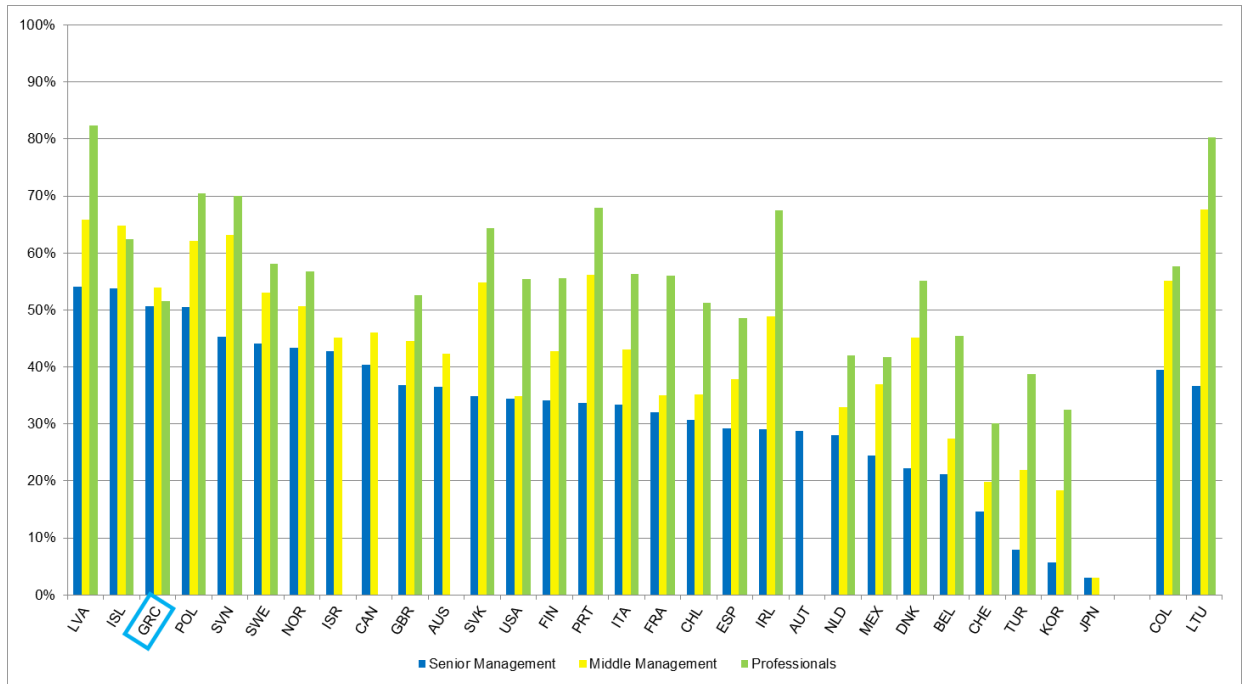


**Διάγραμμα 16.** Ποσοστά εργαζομένων στο δημόσιο τομέα ανά ηλικία (2015). Πηγή: OECD (2017)

Το Σύνταγμα της Ελλάδας (άρθρα 4 και 116) αλλά και μια σειρά νομοθετημάτων, με τελευταίο το νόμο 4443/2016, προβλέπουν την προώθηση της ίσης μεταχείρισης και την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω φυλής, φύλου, ηλικίας, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικού ή σεξουαλικού προσανατολισμού, φυσικών ή άλλων ιδιαιτεροτήτων, οικογενειακής κατάστασης κλπ. Ο δημόσιος τομέας, παρά την ύπαρξη των γραφειοκρατικών κανόνων και δομών, που συχνά λειτουργούν ως τροχοπέδη στην καινοτομία, πρωτοβουλία και ανάπτυξη καλύτερων πρακτικών, διασφαλίζει μέσω των κανόνων αυτών την ίση αντιμετώπιση όλων αποφεύγοντας οποιαδήποτε είδους διάκριση. Βέβαια συχνά οι κανόνες ερμηνεύονται διαφορετικά από τα στελέχη, ενώ με την επίφαση της διοικητικής ουδετερότητας δεν λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες του προσωπικού.

Η ίση αντιμετώπιση των φύλων ως προς την πρόσβαση στην εργασία και την κάλυψη ανώτερων θέσεων είναι ένδειξη προόδου, καθώς αναγνωρίζονται οι ωφέλειες της διαφορετικότητας ως προς τη δυνατότητα αξιοποίησης του εύρους των γνώσεων και εμπειριών, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας. Η σταθερότητα ως προς την απασχόληση και η ύπαρξη πρακτικών που λειτουργούν υπέρ της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, όπως είναι οι άδειες μητρότητας και φροντίδας παιδιού για τις μητέρες, έχουν ως αποτέλεσμα η κάλυψη των θέσεων από γυναίκες να είναι μεγαλύτερη στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό. Στην έρευνα του OECD (2017) διαπιστώθηκε ότι στην Ελλάδα υπάρχει σχετική ισορροπία ως προς την παρουσία

των γυναικών στο δημόσιο τομέα (52%) με πρωτοπόρες τη Λιθουανία και την Ουγγαρία (77% και 72% αντίστοιχα), ενώ το ποσοστό κάλυψης των ανώτερων θέσεων είναι από τα υψηλότερα (51%) για την Ελλάδα, με την Ιαπωνία και την Κορέα να βρίσκονται στη χαμηλότερη κατάταξη με 3% και 6% αντίστοιχα (Διάγραμμα 17).



**Διάγραμμα 17.** Ποσοστά γυναικών σε θέσεις του δημόσιου τομέα: ανώτερες-μεσαίες-λοιπές διοικητικές (2015). Πηγή: OECD (2017)

Η πρόκληση λοιπόν για το δημόσιο τομέα είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες, με προστιθέμενη αξία, αξιοποιώντας με βέλτιστο τρόπο τους λιγοστούς διαθέσιμους πόρους και ανακτώντας σταδιακά την εμπιστοσύνη στους θεσμούς του δημοσίου, όπως διαφαίνεται στην έρευνα του Edelman Trust Barometer (2018) (Πίνακας 1).

**Πίνακας 1.** Δείκτης εμπιστοσύνης προς τους θεσμούς της κυβέρνησης, των μέσων ενημέρωσης, των επιχειρήσεων και των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων παγκοσμίως (μεταβολές 2012-2018). Πηγή: Edelman Trust Barometer (2018)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>25-Market Global Total</b>							
Government	38%	41%	39%	42%	43%	43%	45%
Media	46%	49%	48%	46%	49%	43%	44%
Business	47%	50%	49%	49%	53%	52%	52%
NGOs	50%	53%	54%	51%	55%	53%	53%
<b>TRUST INDEX</b>	<b>45</b>	<b>48</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>49</b>

Καθώς λοιπόν υπάρχει στασιμότητα ως προς την ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού, η εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας συμβάλλει στη διεύρυνση της δεξαμενής των ταλέντων και την άντληση των αντίστοιχων γνώσεων και εμπειριών. Στο δημόσιο τομέα αυτό θα μπορούσε να υλοποιηθεί με την οριζόντια μετακίνηση των εργαζομένων εντός των οργανισμών, με την εκ περιτροπής εναλλαγή εργασιακού αντικειμένου (rotation) και με την παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης και κατάρτισης προκειμένου να είναι δυνατή η αξιοποίηση του συνόλου της δυναμικότητας των εργαζομένων. Επίσης η δημιουργία κουλτούρας που περιλαμβάνει όλους και όπου αναγνωρίζεται η προσωπική συμβολή όλων κατά την ομαδική προσπάθεια, χωρίς την ύπαρξη εμποδίων που θα μπορούσαν να υπονομεύσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα αντικατοπτρίζεται όχι μόνο στην αυξημένη δέσμευση, ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά και στην αντίληψη των πολιτών για τους δημόσιους θεσμούς, καθώς εισπράττουν ότι οι οργανισμοί που αντιμετωπίζουν με σεβασμό τα στελέχη τους θα αντιμετωπίζουν με τον ίδιο τρόπο και τους εξωτερικούς πελάτες τους.

## 4. ΕΡΕΥΝΑ

### 4.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της έννοιας της διαφορετικότητας και των πρακτικών για την διαχείρισή της στον εργασιακό χώρο του δημοσίου. Ο φορέας στον οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) με αντικείμενο δραστηριότητας την εκπαίδευση, ενώ τα στοιχεία που συλλέχθηκαν ήταν ποσοτικά.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω αποστολής ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική φόρμα και η ανάλυση των δεδομένων έγινε μέσω του προγράμματος Excel. Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο και απευθύνθηκε στους διοικητικούς υπαλλήλους του φορέα, το σύνολο των οποίων είναι περίπου 40 άτομα, ενώ η συλλογή των δεδομένων αφορά το χρονικό διάστημα από 13.11.2018 μέχρι και 16.12.2018.

Η μορφή του ερωτηματολογίου είναι δομημένη, χωρίζεται σε ενότητες που αναλύουν την έννοια της διαφορετικότητας γενικότερα στον εργασιακό χώρο αλλά και στο συγκεκριμένο δημόσιο οργανισμό, τα θεωρούμενα οφέλη όπως και τα ενδεχόμενα προβλήματα, τις προϋποθέσεις για καλύτερη συνεργασία και τις πρακτικές που θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν στο δημόσιο τομέα, ενώ έπονται τα δημογραφικά στοιχεία.

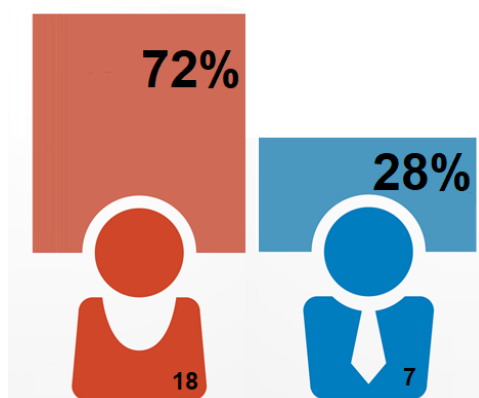
Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 23 ερωτήσεις, με την υποχρέωση απάντησης όλων των ερωτήσεων. Όλα τα ερωτήματα ήταν κλειστού τύπου, εκτός ενός (Nr. 22). Χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής χωρίς περιορισμό απαντήσεων (Nr. 1, 3 & 10), πολλαπλής επιλογής με δυνατότητα επιλογής 3 απαντήσεων (Nr. 6, 8, 11, 14 & 17), επιλογής μιας μόνο απάντησης (Nr. 12), ερώτηση με διαβάθμιση σε 7-βαθμη κλίμακα Likert (Nr. 5), καθώς και ερωτήσεις με αλληλοαποκλειόμενες απαντήσεις στις υπόλοιπες ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα).

Σημειώνεται ότι σε ερώτηση με αλληλοαποκλειόμενη απάντηση (Nr. 10), εφόσον η απάντηση ήταν θετική, το ερωτηματολόγιο συνεχιζόταν κανονικά με την επόμενη ερώτηση, ενώ σε αντίθετη περίπτωση αυτή παραβλεπόταν.

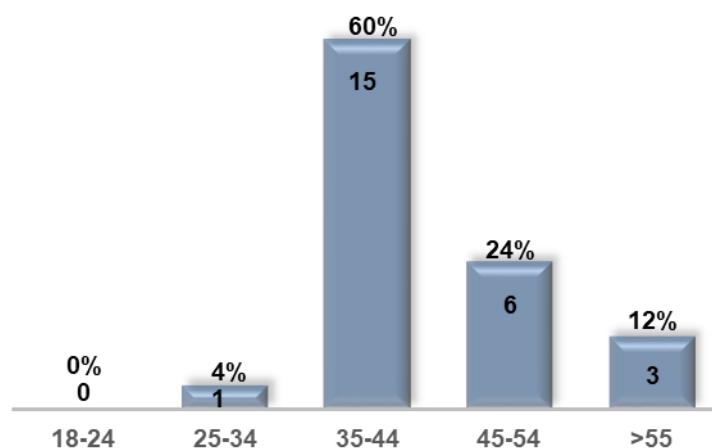
## 4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Προκειμένου να υπάρξει καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων, γίνεται αρχικά η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων, τα οποία στο ερωτηματολόγιο παρατίθενται μεν στο τέλος, με απώτερο στόχο όμως να δοθεί έμφαση στην απάντηση των ερωτήσεων που αφορούν το προς διερεύνηση θέμα.

Το δείγμα περιλαμβάνει 25 απαντήσεις, από 18 γυναίκες και 7 άνδρες. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (60%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 35-44 ετών, ακολουθούν οι ανήκοντες στην ομάδα των 45-54 ετών με ποσοστό 24% και οι άνω των 55 ετών (3 άτομα, ήτοι 12%). Ένα άτομο περιλαμβάνεται στις μικρότερες ηλικιακές ομάδες (25-34 ετών), ενώ δεν εκπροσωπείται από κάποιον η νεότερη ομάδα των 18-24 ετών (Διαγράμματα 18 και 19).

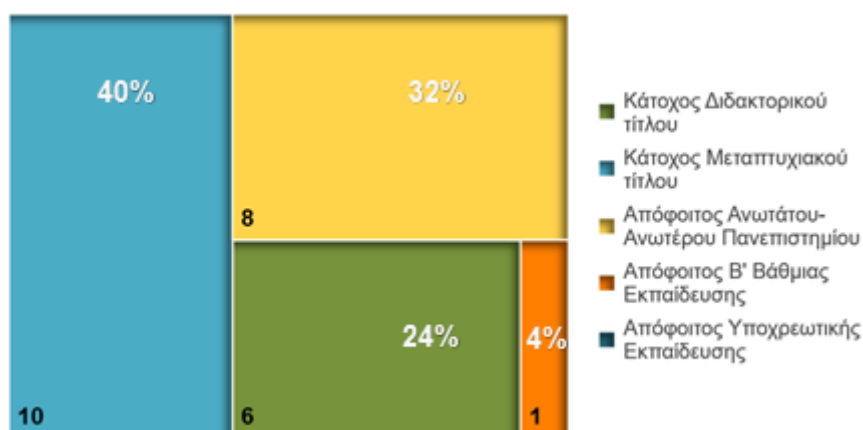


**Διάγραμμα 18.** Δημογραφικά στοιχεία (Φύλο)



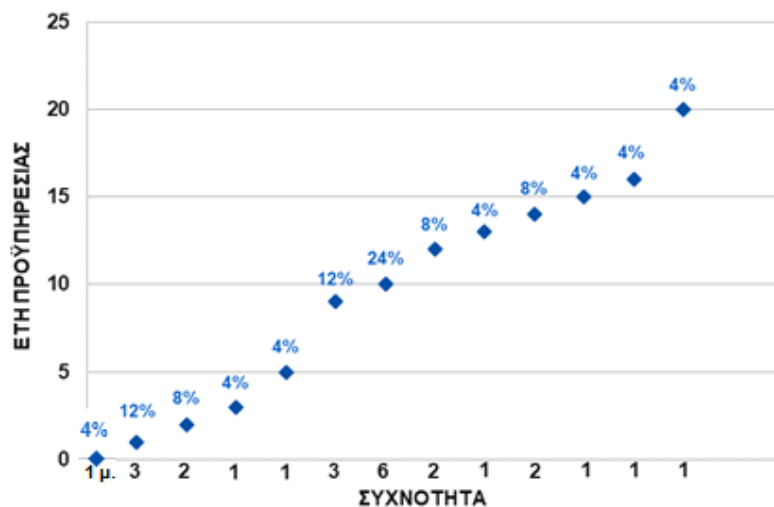
**Διάγραμμα 19.** Δημογραφικά στοιχεία (Ηλικία)

Η πλειοψηφία του δείγματος είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου (40% και 24% αντίστοιχα), σημαντικό ποσοστό είναι οι απόφοιτοι ανωτάτου-ανωτέρου πανεπιστημίου (32%), ενώ μόνο ένα άτομο είναι απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Δεν υπάρχει απόφοιτος υποχρεωτικής εκπαίδευσης (Διάγραμμα 20).



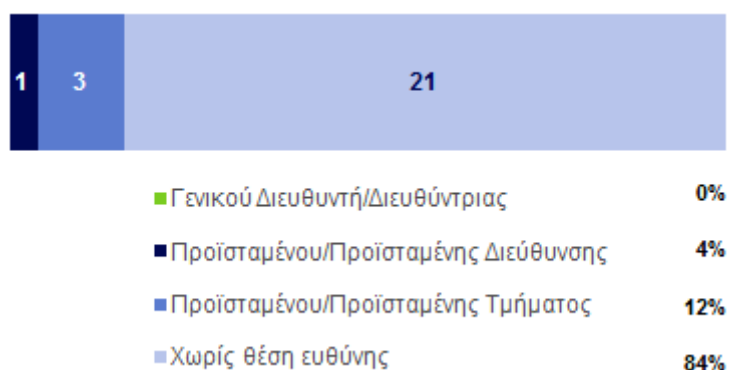
**Διάγραμμα 20.** Δημογραφικά στοιχεία (Επίπεδο μόρφωσης)

Ως προς το χρόνο προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση υπάρχει σχετικά μεγάλο εύρος και συγκεκριμένα το μέγιστο είναι τα 20 έτη (1 άτομο), ενώ το ελάχιστο είναι ένας μήνας (1 άτομο). Σημαντικός αριθμός εργαζομένων (24%) έχει προϋπηρεσία 10 έτη, από 3 άτομα είναι εκείνοι που εργάζονται επί 1 και 9 έτη (12% αμφότεροι), έπονται με 8% όσοι έχουν 2, 12 και 14 έτη προϋπηρεσίας (2 άτομα έκαστη κατηγορία), ενώ από 1 άτομο (4%) είναι οι υπόλοιπες τιμές (3, 5, 13, 15 και 16 έτη) (Διάγραμμα 21).



**Διάγραμμα 21.** Δημογραφικά στοιχεία (Προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση-σε έτη)

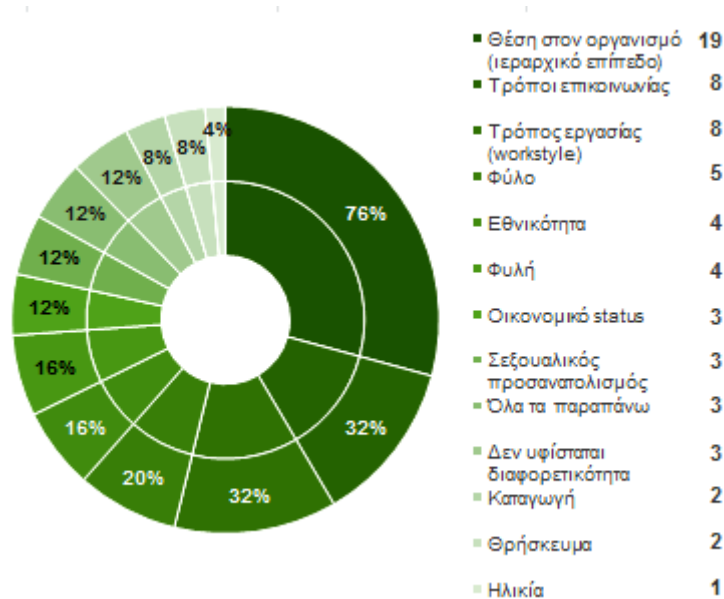
Το 84% του δείγματος αφορά στελέχη χωρίς θέση ευθύνης, 12% κατέχουν θέση Προϊσταμένου/Προϊσταμένης Τμήματος, ενώ μόλις ένα άτομο (4%) προϊσταται της Διεύθυνσης. Δεν υπάρχει απάντηση από ανώτατο στέλεχος (Γενικό Διευθυντή/Διευθύντρια) (Διάγραμμα 22).



**Διάγραμμα 22.** Δημογραφικά στοιχεία (Θέση εργασίας)

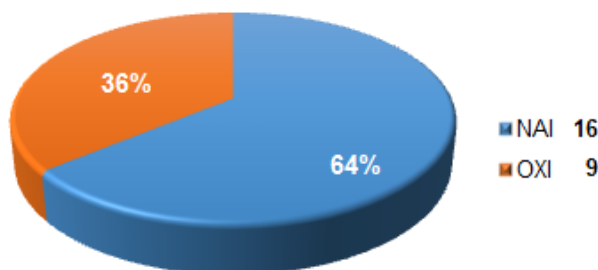
Ως προς την ερμηνεία της διαφορετικότητας στο συγκεκριμένο οργανισμό, η πλειοψηφία απάντησε ότι σχετίζεται με τη θέση στον οργανισμό (76%). Οι τρόποι της επικοινωνίας και της εργασίας (workstyle) ακολουθούν με 32%, το φύλο θεωρείται σημαντικό από το 20%, ενώ η εθνικότητα και η φυλή κατέχουν από 16% των απαντήσεων του δείγματος. Με 12% αξιολογήθηκαν η οικονομική δυνατότητα (status), ο σεξουαλικός προσανατολισμός, η επιλογή ότι αφορά όλες τις διαθέσιμες απαντήσεις, όπως και εκείνη ότι δεν υφίσταται διαφορετικότητα. Η καταγωγή και το θρήσκευμα έλαβαν 8% των απαντήσεων και η επιλογή της ηλικίας είχε τον ελάχιστο αριθμό απαντήσεων (1 απάντηση, 4%) (Διάγραμμα 23).





**Διάγραμμα 23.** Πώς ερμηνεύει ο οργανισμός σας τη διαφορετικότητα?  
Επιλέξτε όσα ισχύουν.

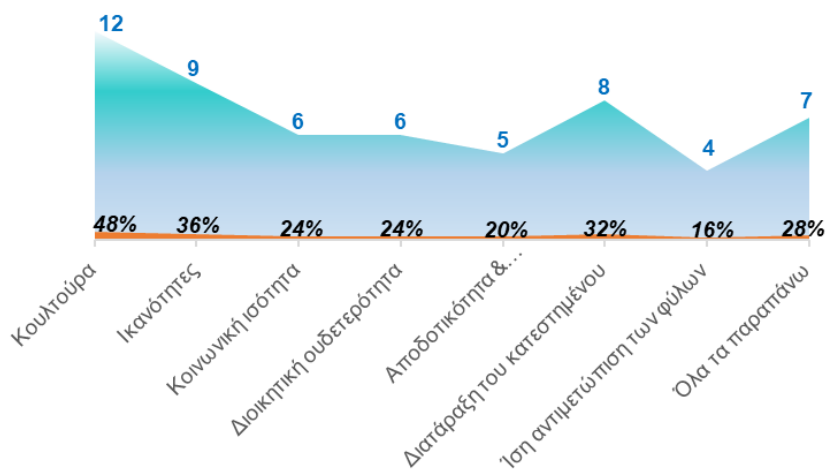
Στην ερώτηση εάν έχει διαπιστωθεί να υφίσταται διάκριση εις βάρος κάποιου εργαζομένου λόγω διαφορετικότητας, το 64% απάντησε θετικά (16 άτομα), ενώ το 36% αρνητικά (9 άτομα) (Διάγραμμα 24).



**Διάγραμμα 24.** Έχετε διαπιστώσει να γίνεται διάκριση εις βάρος κάποιου εργαζομένου λόγω διαφορετικότητας?

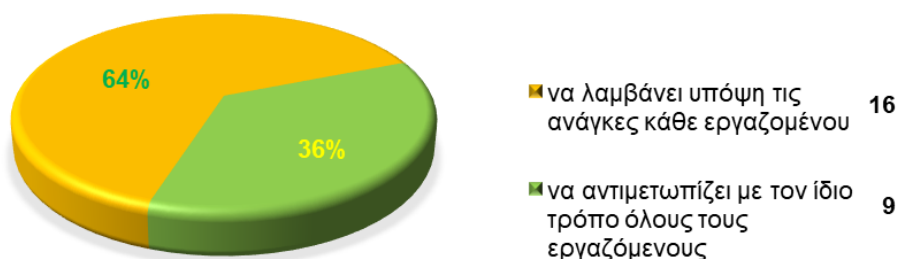
Όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω Διάγραμμα 25 το 48% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι γενικότερα στον εργασιακό χώρο η διαφορετικότητα σχετίζεται με την κουλτούρα (12 άτομα), ακολουθούν οι ικανότητες (9 άτομα) και η διατάραξη του κατεστημένου (8 άτομα), ενώ 7 άτομα πιστεύουν ότι όλοι οι παράγοντες που παρατίθενται σχετίζονται με τη διαφορετικότητα. Η κοινωνική ισότητα και η διοικητική ουδετερότητα αξιολογούνται εξίσου από 6 άτομα (24%), ενώ ακολουθούν η

αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού με την ίση αντιμετώπιση των φύλων (20% και 16% αντίστοιχα). Δεν υπήρξε απάντηση με την επιλογή «άλλο».



**Διάγραμμα 25.** Με τι πιστεύετε ότι σχετίζεται γενικότερα στον εργασιακό χώρο η διαφορετικότητα?  
Επιλέξτε όσα ισχύουν.

Ο καλύτερος τρόπος λειτουργίας για έναν οργανισμό είναι, σύμφωνα με το 64%, να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες κάθε εργαζομένου σε αντίθεση με το 36% που θεωρούν ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο (Διάγραμμα 26).



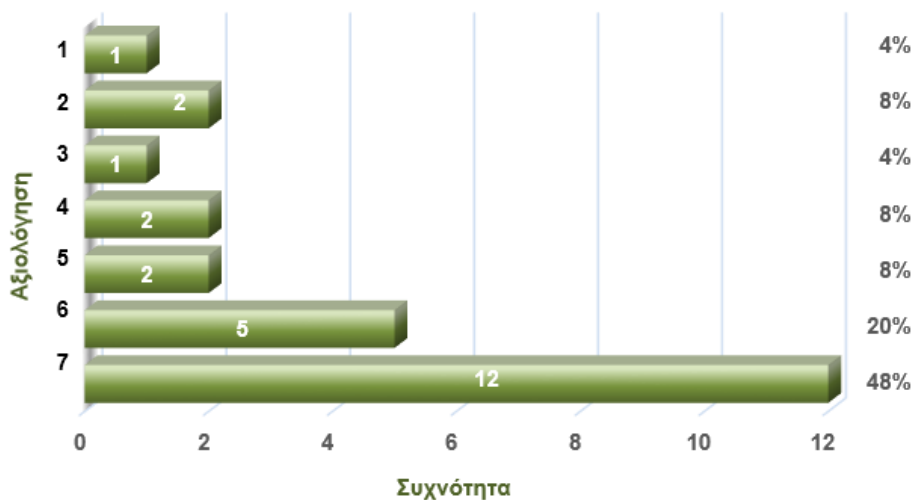
**Διάγραμμα 26.** Ο καλύτερος τρόπος λειτουργίας για έναν οργανισμό είναι:  
«Να αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο όλους τους εργαζόμενους ή  
Να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες κάθε εργαζομένου».

Στην ερώτηση «Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι ενισχύουν τη μη ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων?» απαιτείται διαβάθμιση των απαντήσεων σε 7-βαθμη κλίμακα Likert.

Η διαβάθμιση έχει ως εξής:

- 1= το λιγότερο σημαντικό
- 2= λίγο σημαντικό
- 3= όχι πολύ σημαντικό
- 4= ούτε σημαντικό ούτε μη σημαντικό
- 5= αρκετά σημαντικό
- 6= πολύ σημαντικό
- 7= το πιο σημαντικό.

- Οι προκαταλήψεις, τα στερεότυπα και οι διακρίσεις των υπαλλήλων, είτε πρόκειται για συνειδητές είτε για υποσυνείδητες, θεωρούνται από το 48% ως «το πιο σημαντικό» και από το 20% ως «πολύ σημαντικό» (Διάγραμμα 27).

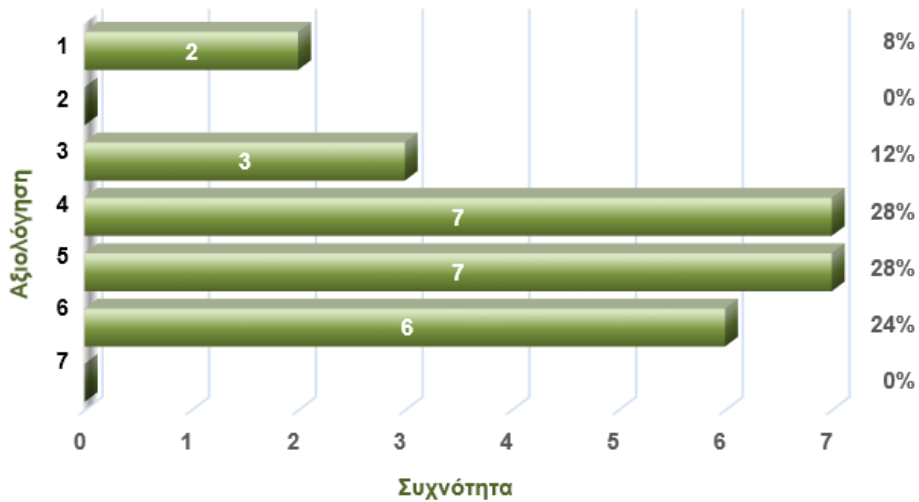


**Διάγραμμα 27.** Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι ενισχύουν τη μη ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων? Αξιολογείστε με βαθμό σημαντικότητας [1= λιγότερο σημαντικό - 7= το πιο σημαντικό].

Επιλογή «Προκαταλήψεις / στερεότυπα / διακρίσεις υπαλλήλων (συνειδητές-υποσυνείδητες)».

- Ο τρόπος αξιολόγησης της απόδοσης βαθμολογήθηκε από το 28% με 4 και 5 («ούτε σημαντικό ούτε μη σημαντικό» και «αρκετά σημαντικό» αντίστοιχα), ενώ το 24%

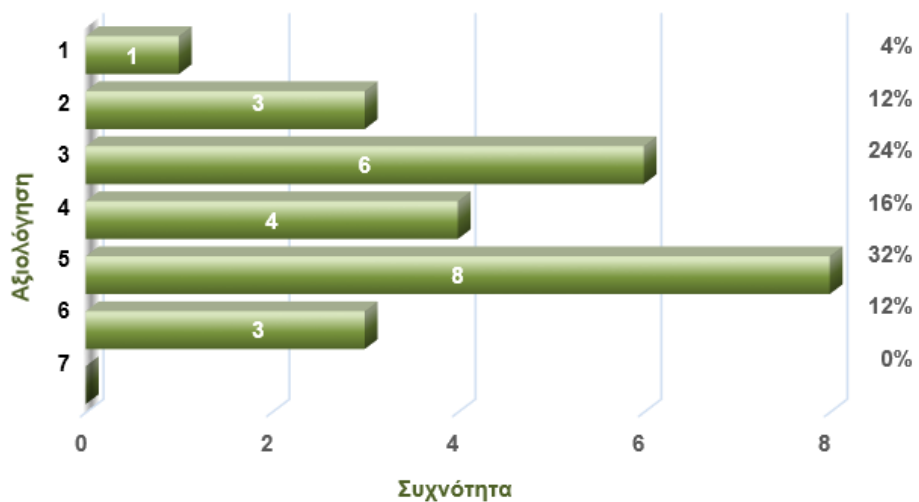
τον θεωρεί «πολύ σημαντικό». Από το 12% του δείγματος θεωρείται «όχι πολύ σημαντικό» (Διάγραμμα 28).



**Διάγραμμα 28.** Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι ενισχύουν τη μη ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων? Αξιολογείστε με βαθμό σημαντικότητας [1= λιγότερο σημαντικό - 7= το πιο σημαντικό].

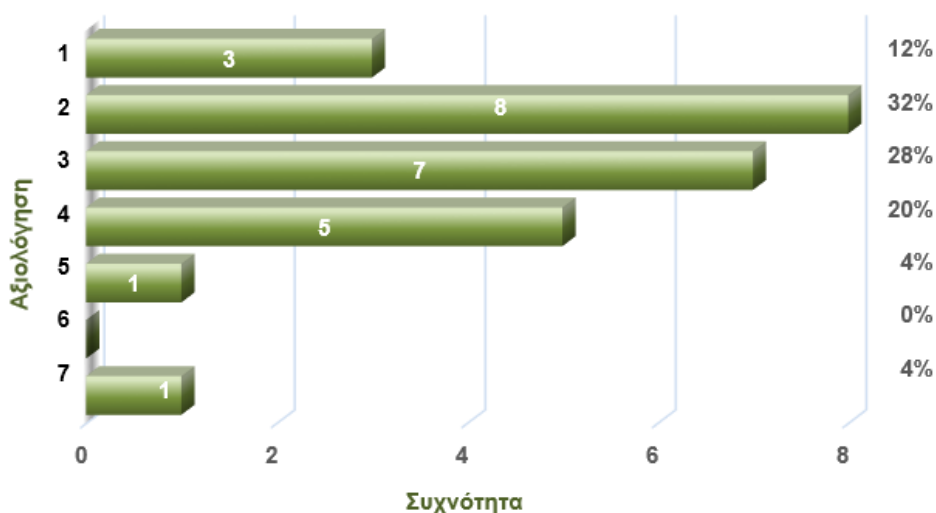
Επιλογή «Τρόπος αξιολόγησης της απόδοσης».

- Η δομή του οργανισμού αξιολογήθηκε ως «αρκετά σημαντικό» από το 32% και ως «όχι πολύ σημαντικό» από το 24%. Το 16% των συμμετεχόντων τη θεωρεί «ούτε σημαντική, ούτε μη σημαντική», ενώ το 12% τη βαθμολογεί ως «πολύ σημαντική» και ταυτόχρονα ως «λίγο σημαντική» (Διάγραμμα 29).



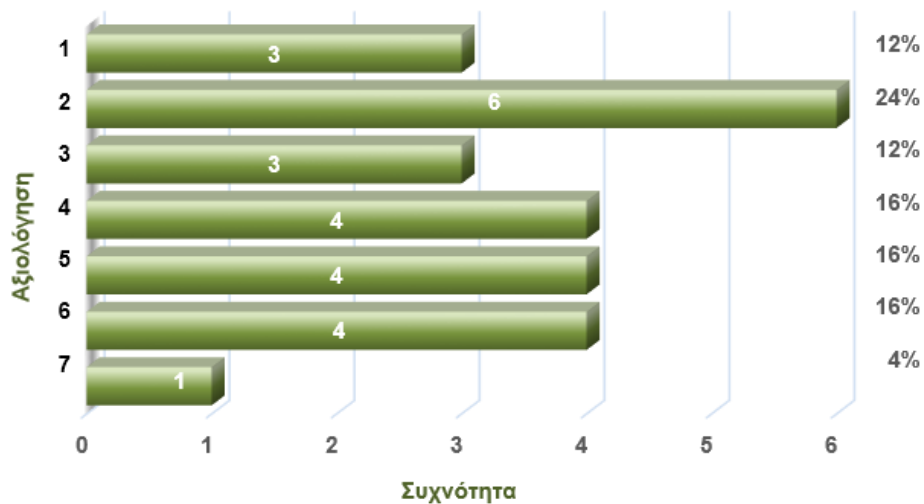
**Διάγραμμα 29.** Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι ενισχύουν τη μη ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων? Αξιολογείστε με βαθμό σημαντικότητας [1= λιγότερο σημαντικό - 7= το πιο σημαντικό].  
Επιλογή «Δομή του οργανισμού».

- Το ελλιπές νομοθετικό πλαίσιο θεωρείται από το 32% ως «λίγο σημαντικό», από το 28% ως «όχι πολύ σημαντικό» και από το 20% ως «ούτε σημαντικό ούτε μη σημαντικό». Ταυτόχρονα το 12% τη βαθμολογεί με 1 («το λιγότερο σημαντικό») (Διάγραμμα 30).



**Διάγραμμα 30.** Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι ενισχύουν τη μη ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων? Αξιολογείστε με βαθμό σημαντικότητας [1= λιγότερο σημαντικό - 7= το πιο σημαντικό].  
Επιλογή «Ελλιπές νομοθετικό πλαίσιο».

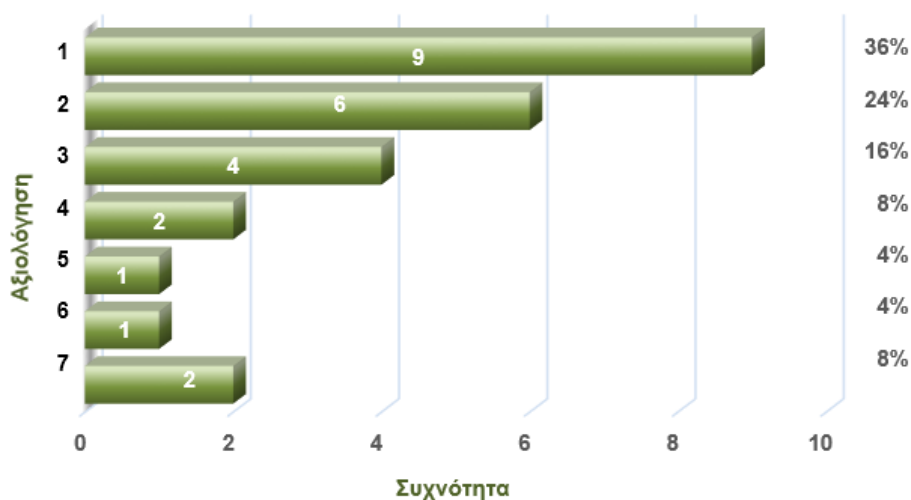
- Οι πολιτικές και διαδικασίες του οργανισμού θεωρούνται από το 24% του δείγματος ως «λίγο σημαντικές», ενώ το 16% βαθμολόγησε με 4, 5 και 6. Επίσης το 12% τις θεωρεί όχι μόνο «το λιγότερο σημαντικό» αλλά και «όχι πολύ σημαντικό» (Διάγραμμα 31).



**Διάγραμμα 31.** Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι ενισχύουν τη μη ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων? Αξιολογείστε με βαθμό σημαντικότητας [1= λιγότερο σημαντικό - 7= το πιο σημαντικό].

Επιλογή «Πολιτικές και διαδικασίες του οργανισμού».

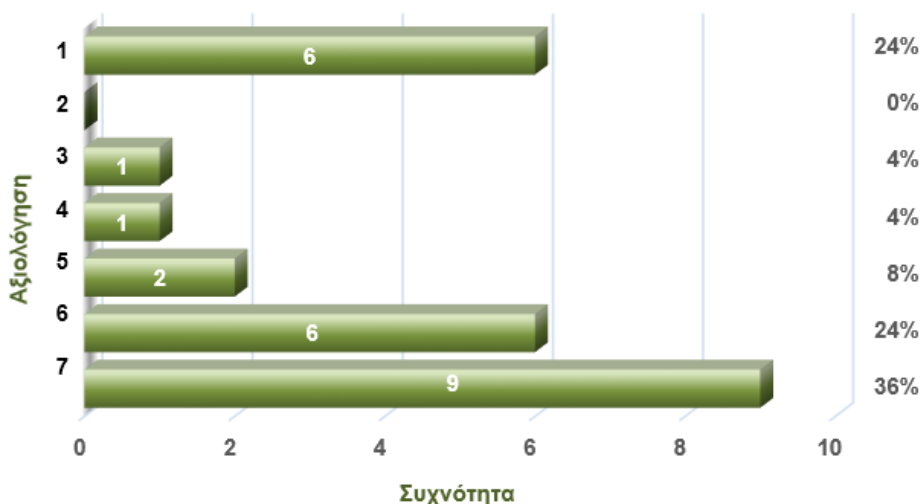
- Η γραφειοκρατία είναι το «λιγότερο σημαντικό» για το 36%, θεωρείται «λίγο σημαντική» από το 24%, ενώ ακολουθεί ο χαρακτηρισμός «όχι πολύ σημαντικό» από το 16% (Διάγραμμα 32).



**Διάγραμμα 32.** Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι ενισχύουν τη μη ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων? Αξιολογείστε με βαθμό σημαντικότητας [1= λιγότερο σημαντικό - 7= το πιο σημαντικό].

Επιλογή «Γραφειοκρατία».

- Η κουλτούρα του οργανισμού έλαβε την άριστη βαθμολογία ( «το πιο σημαντικό») από το 36%. Το 24% του δείγματος την αξιολόγησε ως «πολύ σημαντική», αλλά και ως «το λιγότερο σημαντικό» (Διάγραμμα 33).

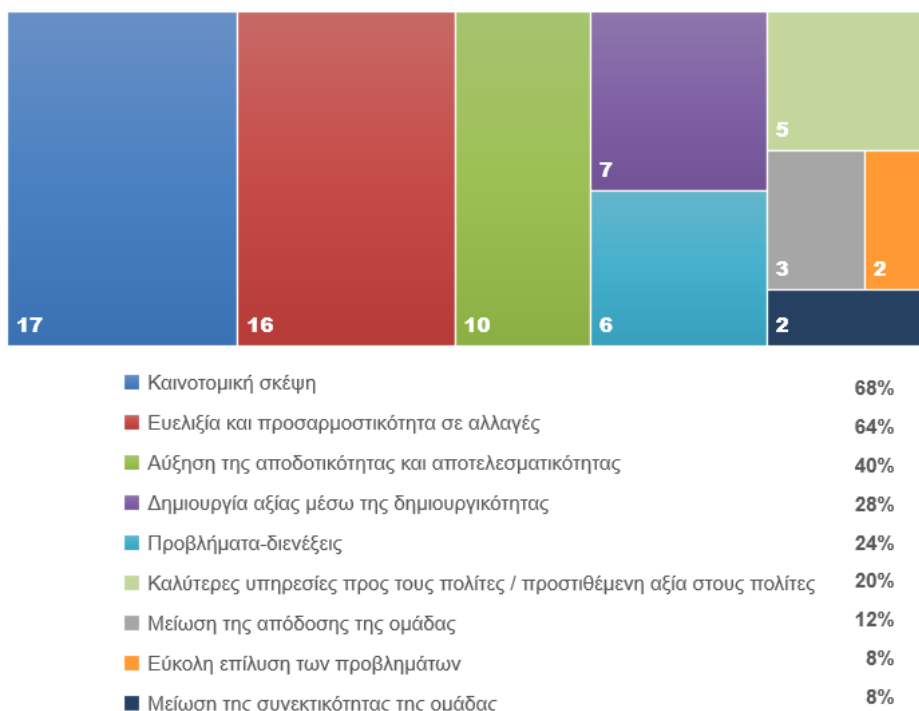


**Διάγραμμα 33.** Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι ενισχύουν τη μη ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων? Αξιολογείστε με βαθμό σημαντικότητας [1= λιγότερο σημαντικό - 7= το πιο σημαντικό].

Επιλογή «Κουλτούρα του οργανισμού».

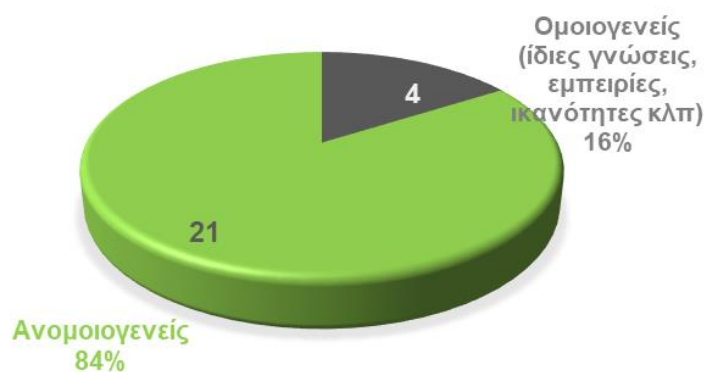
Οι υπόλοιπες επιλογές που δεν αναλύθηκαν, αφορούν πολύ μικρά ποσοστά (κάτω του 10%).

Στο ερώτημα σε τι οδηγεί περισσότερο η συνεργασία με άτομα διαφορετικής ηλικίας-εκπαίδευσης-κοινωνικού υπόβαθρου-εμπειρίας-φύλου (Διάγραμμα 34), η καινοτομική σκέψη μαζί με την ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε αλλαγές κατέχουν τις πρώτες θέσεις (68% και 64% αντίστοιχα), με την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας να εκτιμώνται θετικά κατά 40%, όπως και η δημιουργία αξίας μέσω της δημιουργικότητας (28%) και η παροχή καλύτερων υπηρεσιών προς τους πολίτες (20%). Προβλήματα και διενέξεις μπορούν να προκύψουν σύμφωνα με το 24%, ενώ το 12% πιστεύει ότι θα υπάρξει μείωση της απόδοσης της ομάδας.



**Διάγραμμα 34.** Η συνεργασία με άτομα διαφορετικής ηλικίας-εκπαίδευσης-κοινωνικού υπόβαθρου-εμπειρίας-φύλου, πιστεύετε ότι οδηγεί περισσότερο σε... Επιλέξτε τα τρία πιο σημαντικά.

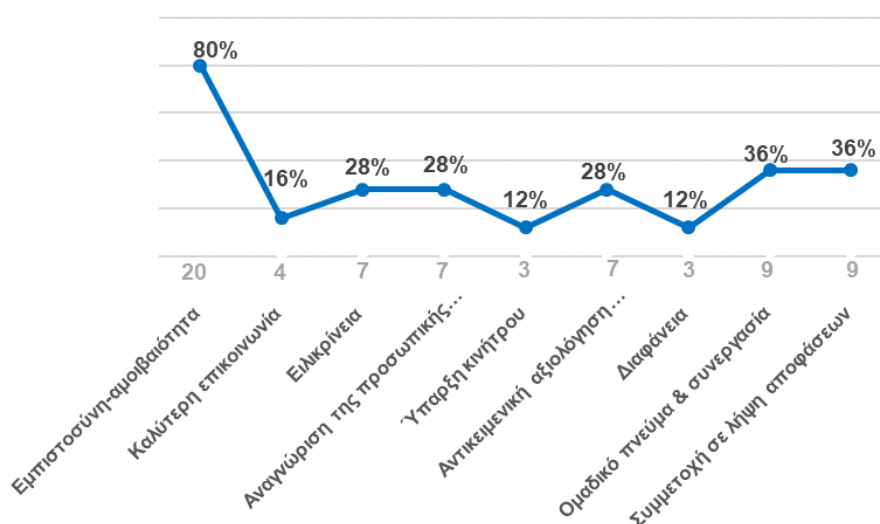
Τα talέντα που διαθέτει ένας εργαζόμενος αναδεικνύονται καλύτερα, σύμφωνα την άποψη 4 ατόμων (16%), σε συνεργασίες με ομοιογενείς ομάδες, που διαθέτουν ίδιες γνώσεις, εμπειρίες ικανότητες κλπ, ενώ η πλειοψηφία (21 άτομα) είναι υπέρμαχος των ανομοιογενών ομάδων (Διάγραμμα 35).



**Διάγραμμα 35.** Τα talέντα που διαθέτει ένας εργαζόμενος αναδεικνύονται καλύτερα σε συνεργασίες με ομάδες...

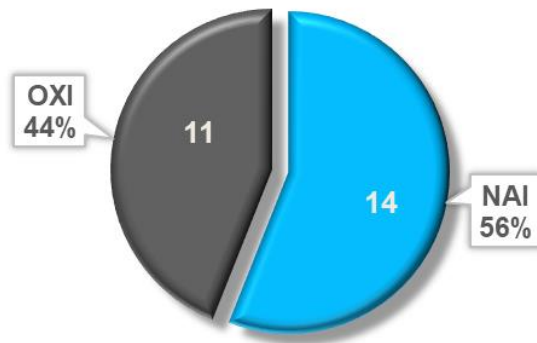


Από τις απαντήσεις ως προς τις προϋποθέσεις για το διαμοιρασμό προσωπικών πληροφοριών και σκέψεων για εργασιακά θέματα με συναδέλφους/προϊσταμένους, ως πιο σημαντικές κρίθηκαν η εμπιστοσύνη-αμοιβαιότητα (80%), το ομαδικό πνεύμα και συνεργασία, όπως και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (από 36%) και στη συνέχεια η ειλικρίνεια, η αναγνώριση της προσωπικής συμβολής και η αντικειμενική αξιολόγηση όλων των απόψεων (28% έκαστη επιλογή). Ακολουθούν η καλύτερη επικοινωνία (16%), η ύπαρξη κινήτρου και η διαφάνεια (12% αμφότερα), ενώ δεν υπήρξε η επιλογή «άλλο» (Διάγραμμα 36).



**Διάγραμμα 36.** Για να μοιραστείτε με συναδέλφους/προϊσταμένους προσωπικές πληροφορίες και σκέψεις για εργασιακά θέματα, τι πιστεύετε ότι απαιτείται από τα παρακάτω...  
Επιλέξτε τα τρία πιο σημαντικά.

Η μετακίνηση σε μία υπηρεσία διαφορετική από την τρέχουσα ενδιαφέρει το 56% των ερωτηθέντων σε αντίθεση με το 44% που απάντησαν αρνητικά (Διάγραμμα 37).



**Διάγραμμα 37.** Θα σας ενδιέφερε η μετακίνηση σε μία υπηρεσία διαφορετική από την τρέχουσα?

Οι απαντήσεις του 56% (14 άτομα) που απάντησαν θετικά στην προηγούμενη ερώτηση ως προς τα κριτήρια για ενδεχόμενη μετακίνηση, ήταν συνδυαστικές: προηγούνται οι οικονομικές απολαβές (85,7%), η δυνατότητα εξέλιξης (64,3%) και η συνεργασία με διαφορετικά άτομα και εργασιακές απαιτήσεις (57,1%), έπεται η γνώση του αντικειμένου (35,7%), ενώ μόλις το 14,3% θεωρεί το οικείο περιβάλλον σημαντικό (Διάγραμμα 38).



**Διάγραμμα 38.** Με ποια κριτήρια?  
Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

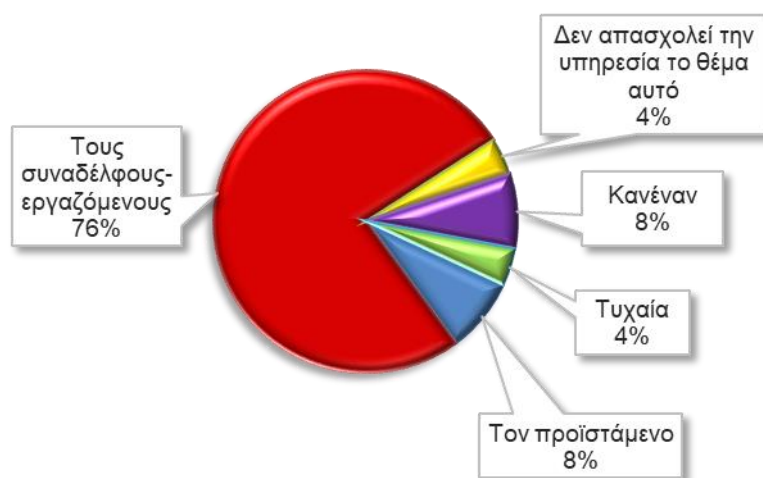
Στην ερώτηση «Τι χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτει το προσωπικό για να ανταποκριθεί με τον καλύτερο τρόπο στις απαιτήσεις της υπηρεσίας σας? Επιλέξτε τα τρία πιο σημαντικά», η ευελιξία-προσαρμοστικότητα, όπως και η ύπαρξη

τεχνογνωσίας εκτιμώνται θετικά κατά 72%, η προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα αλλά και η προσωπικότητα ακολουθούν με 32%, ενώ η έλλειψη στερεοτύπων κατά 24%. Ο διαφορετικός τρόπος σκέψης και το νεαρό της ηλικίας, όπως και η ανομοιομορφία που οδηγεί σε δημιουργικότητα έλαβαν από 16%, 16% και 12% αντίστοιχα (Διάγραμμα 39).



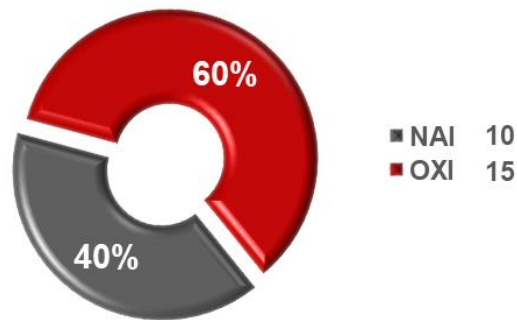
**Διάγραμμα 39.** Τι χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτει το προσωπικό για να ανταποκριθεί με τον καλύτερο τρόπο στις απαιτήσεις της υπηρεσίας σας? Επιλέξτε τα τρία πιο σημαντικά.

Η ένταξη των νέων υπαλλήλων γίνεται σύμφωνα με το 76% των συμμετεχόντων από τους συναδέλφους-εργαζόμενους (Διάγραμμα 40).



**Διάγραμμα 40.** Η ένταξη των νέων υπαλλήλων στην κουλτούρα του οργανισμού σας γίνεται από...

Ως προς τη δυνατότητα συμμετοχής στη διαδικασία για την κάλυψη ανώτερης θέσης, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 41, κυριαρχεί η αρνητική άποψη (60%, 15 άτομα) έναντι της θετικής (40%).



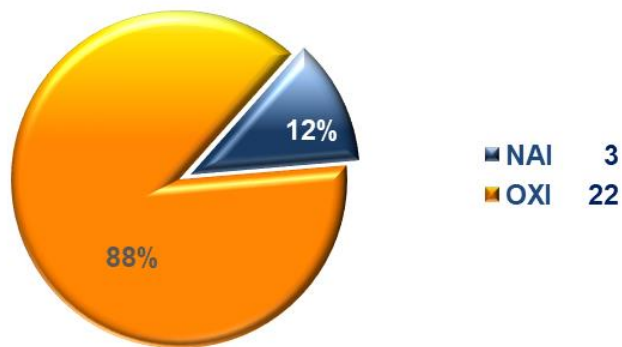
**Διάγραμμα 41.** Στη διαδικασία για την κάλυψη ανώτερης θέσης έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν όλοι?

Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, οι παράγοντες που θεωρούν οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι για τη δυνατότητα κάλυψης ανώτερης θέσης εκτιμώνται περισσότερο θετικά, κυρίως η εμπειρία (64%), το εκπαιδευτικό υπόβαθρο αλλά και η «υποστήριξη» από τους ανώτερους (48% έκαστη επιλογή), ακολουθούν η προϋπηρεσία (32%), η συνάφεια του αντικειμένου και η ευελιξία και προσαρμοστικότητα στη διαχείριση/διοίκηση (από 24%), ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται θετικός παράγοντας για 5 άτομα (20%). Το φύλο δεν επιλέχθηκε ως απάντηση από κάποιον (Διάγραμμα 42).



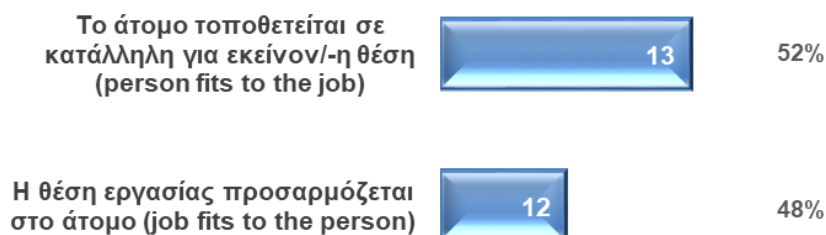
**Διάγραμμα 42.** Ποιοι παράγοντες εκτιμώνται περισσότερο θετικά?  
Επιλέξτε τα τρία πιο σημαντικά.

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 43, η γρήγορη επαγγελματική ανέλιξη δε θεωρείται από το 88% των ερωτηθέντων ότι κάποιος διαθέτει ταλέντο, εν αντιθέσει με το 12% που απάντησαν θετικά.



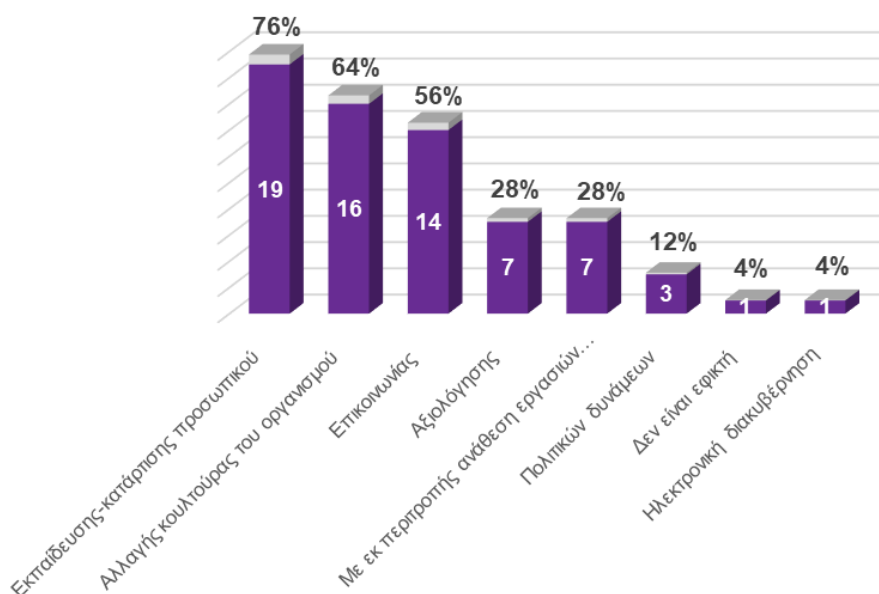
**Διάγραμμα 43.** Η γρήγορη επαγγελματική ανέλιξη συνεπάγεται ότι κάποιος διαθέτει ταλέντο?

Στη συνέχεια οι απόψεις δίστανται: το 52% θεωρεί ότι το άτομο τοποθετείται σε κατάλληλη για εκείνον/-η θέση, ενώ το 48% ότι η θέση εργασίας προσαρμόζεται στο άτομο (Διάγραμμα 44).



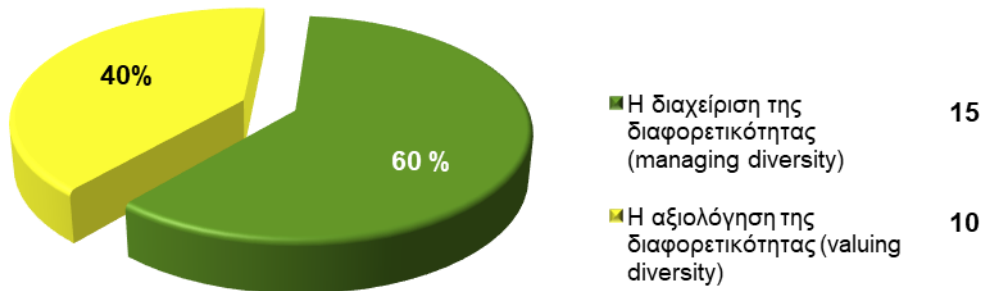
**Διάγραμμα 44.** Τι πιστεύετε ότι υπερισχύει:  
 «Η θέση εργασίας προσαρμόζεται στο άτομο (job fits to the person) ή Το άτομο τοποθετείται σε κατάλληλη για εκείνον/-η θέση (person fits to the job)».

Στο Διάγραμμα 45 σχετικά με τους τρόπους επίτευξης της διαχείρισης της διαφορετικότητας στο δημόσιο τομέα, διαφαίνεται ότι κυριαρχούν η εκπαίδευση-κατάρτιση του προσωπικού (76%), η αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού (64%) και η επικοινωνία (56%). Η αξιολόγηση και η εκ περιτροπής ανάθεση εργασιών (rotational assignments) θεωρούνται εξίσου σημαντικά για το 28%, ενώ οι πολιτικές δυνάμεις επηρεάζουν σύμφωνα με το 12% του δείγματος.



**Διάγραμμα 45.** Η διαχείριση της διαφορετικότητας στο δημόσιο τομέα μπορεί να επιτευχθεί μέσω...  
 Επιλέξτε τα τρία πιο σημαντικά.

Τέλος, όπως αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 46, ένα σημαντικό μέρος του δείγματος (60%) θεωρεί ότι πιο δύσκολη τη διαχείριση της διαφορετικότητας (managing diversity), ενώ το 40% την αξιολόγηση της διαφορετικότητας (valuing diversity).



**Διάγραμμα 46.** Τι πιστεύετε ότι είναι πιο δύσκολο:  
«Η διαχείριση της διαφορετικότητας (managing diversity) ή  
Η αξιολόγηση της διαφορετικότητας (valuing diversity)».

### 4.3. ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαφαίνεται ότι η διαφορετικότητα στο συγκεκριμένο οργανισμό σχετίζεται κυρίως με τα «βαθύτερα» χαρακτηριστικά της (deep-level characteristics) και έχει αντίκτυπο στην εξέλιξη των εργαζομένων εντός του οργανισμού. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, το θρήσκευμα ή η καταγωγή, δεν αποτελούν αιτία διάκρισης, καθώς υπάρχει σαφές νομοθετικό πλαίσιο για την αποφυγή διακρίσεων σε όλες τις φάσεις του εργασιακού βίου.

Σχεδόν το σύνολο των ευρημάτων προέρχεται από υψηλά καταρτισμένα στελέχη, τα οποία υπηρετούν σε θέσεις χωρίς ευθύνη, παρότι αρκετοί από αυτούς ανήκουν στις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες και διαθέτουν πολυετή προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση. Οι ελάχιστες ανώτερες ιεραρχικά θέσεις καλύπτονται κυρίως από γυναίκες, καθώς αποτελούν την πλειοψηφία του ανθρώπινου δυναμικού.

Παρά τη διαπίστωση ύπαρξης διακρίσεων, επιδιώκεται η συνεργασία εντός ομάδων που δεν χαρακτηρίζονται από ομοιομορφία ως προς το εκπαιδευτικό, κοινωνικό ή επαγγελματικό υπόβαθρο, και είναι επιθυμητή η μετακίνηση σε διαφορετική υπηρεσία. Καθώς η οικονομική κρίση έχει μειώσει σημαντικά στο δημόσιο τομέα τις οικονομικές απολαβές, η βελτίωσή τους αποτελεί το σημαντικότερο κίνητρο μαζί με τη δυνατότητα εξέλιξης, η οποία επίσης συνδέεται με οικονομικά οφέλη.

Μεγάλο τμήμα του δείγματος συνδέει την ποικιλομορφία εντός του οργανισμού με την εργασιακή εξέλιξη και τον τρόπο ανέλιξης, όπου όμως εκτιμώνται περισσότερο η σχετική εμπειρία, προϋπηρεσία και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, παράγοντες που είναι μετρήσιμοι και εύκολα αποδεικτέοι. Ταυτόχρονα υπάρχει η αίσθηση της αδιαφάνειας, καθώς θεωρείται ότι υπάρχουν «κρυφές προτιμήσεις» από ανώτερα στελέχη, η οποία εν μέρει δικαιολογεί την άποψη ότι η γρήγορη επαγγελματική εξέλιξη δε βασίζεται απαραίτητα στην αξιοποίηση του υπάρχοντος ταλέντου.

Γενικά αναγνωρίζεται η θετική συμβολή της συνύπαρξης ατόμων διαφορετικού υπόβαθρου σε εργασιακές ομάδες, τονίζοντας την καινοτομική σκέψη και τη δημιουργικότητα. Η ευελιξία και δυνατότητα προσαρμογής στις συχνά επιβαλλόμενες



αλλαγές από το εξωτερικό περιβάλλον, παράλληλα με τη θετική συνεισφορά ως προς την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού μέσω της παροχής υπηρεσιών με προστιθέμενη αξία στους πολίτες, υπερκεράζουν τις ενδεχόμενες αρνητικές πτυχές της ανομοιομορφίας που συχνά εμφανίζονται στο χώρο εργασίας, όπως οι διενέξεις, η έλλειψη συνεκτικότητας και η μειωμένη απόδοση. Παρά ταύτα και σε αντίθεση με τη βιβλιογραφία, η επίλυση των προβλημάτων και κατ' επέκταση η διευκόλυνση στη λήψη αποφάσεων δε θεωρείται ότι επιτυγχάνονται ιδιαίτερα.

Η συνεργασία και διάθεση επικοινωνίας με άτομα που δε χαρακτηρίζονται από παρόμοια επαγγελματική εξέλιξη, ταύτιση απόψεων και όπου ο καθένας μπορεί να συνεισφέρει προσωπικά, είναι επιθυμητή, εφόσον φυσικά υπάρχει αμοιβαιότητα και εμπιστοσύνη, κυριαρχεί η ομαδικότητα και υπάρχει η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Εφόσον τα παραπάνω είναι δεδομένα, η ύπαρξη κινήτρων και διαφάνειας είναι άμεσα επακόλουθα.

Η ύπαρξη στερεοτύπων και προκαταλήψεων που ενισχύονται από την υπάρχουσα κουλτούρα θεωρούνται οι κύριες αιτίες για την άνιση αντιμετώπιση των εργαζομένων. Η ένταξη των νέων συναδέλφων αντί να γίνεται από την ανώτερη διοίκηση υποκαθίσταται από τα υπάρχοντα στελέχη, τα οποία αντιμετωπίζοντας τα καθημερινά προβλήματα και γνωρίζοντας τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας, εστιάζουν στην ανάγκη ύπαρξης ευελιξίας και προσαρμοστικότητας σε συνδυασμό με την τεχνογνωσία, παρά σε χαρακτηριστικά που ενισχύουν τη διαφορετικότητα.

Η γραφειοκρατία παρότι αποτελεί χαρακτηριστικό κυρίως του δημόσιου τομέα και σχετίζεται με την τήρηση συγκεκριμένων διαδικασιών και ιεραρχίας χωρίς δυνατότητα παρέκκλισης και την έλλειψη ευελιξίας, παράγοντες ανασταλτικοί για τους οργανισμούς, δεν αντιμετωπίζεται ως εμπόδιο για την ύπαρξη διαφορετικότητας. Θεωρείται παράγοντας διοικητικής ουδετερότητας, όπως και το νομοθετικό πλαίσιο, διότι διασφαλίζουν την ισότιμη αντιμετώπιση όλων. Αντιθέτως, η δομή του οργανισμού, οι πολιτικές και οι διαδικασίες που ακολουθούνται, που συνήθως είναι αποτέλεσμα πολιτικών διαδικασιών, θεωρούνται ότι επηρεάζουν αρκετά τη μη ίση αντιμετώπιση στο χώρο εργασίας.

Η γρήγορη επαγγελματική ανέλιξη δε θεωρείται δείγμα ύπαρξης αντίστοιχου ταλέντου, υποδηλώνοντας την πιθανή απογοήτευση για την αδιαφάνεια και την υποκειμενικότητα στην εφαρμογή των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Για το λόγο αυτό δίστανται οι απόψεις ως προς το εάν τα άτομα τοποθετούνται σε θέσεις που τους παρέχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν στο μέγιστο το σύνολο των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους με τις αντίστοιχες απαιτήσεις της θέσης ή εάν πρόκειται για προσαρμογή της θέσης εργασίας στα δεδομένα των εργαζομένων.

Η διαχείριση της διαφορετικότητας στο δημόσιο τομέα δε θεωρείται αδύνατη με την προϋπόθεση ύπαρξης πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που ενισχύουν θετικά τους εργαζομένους, όπως οργανωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού, που συνοδεύονται από αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και τη γνωστοποίηση σε όλους των πρακτικών, διαδικασιών και κυρίως των ωφελειών από τη διαφορετικότητα. Η επιρροή από πολιτικές δυνάμεις θεωρείται αμελητέα. Με την ύπαρξη πρακτικών που περιλαμβάνουν όλους τους εργαζόμενους (inclusive practices) μπορεί να επιτευχθεί η μείωση των στερεοτύπων, η ενίσχυση της λογοδοσίας και υπευθυνότητας όχι μόνο από την πλευρά της διοίκησης αλλά και από τους ίδιους τους εργαζόμενους και κυρίως η αναγνώριση της προσωπικής συμβολής.

Τέλος, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η διαφορετικότητα αποτελεί κύριο μέλημα της ανώτερης διοίκησης, καθώς η διαχείρισή της (managing diversity) σχετίζεται με τις πολιτικές και πρακτικές που εφαρμόζονται αλλά και τη διαμόρφωση της κουλτούρας, τα οποία έχουν το μεγαλύτερο βαθμό δυσκολίας ως προς την αλλαγή και αποδοχή τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα, όπως αναφέρει ο Roosevelt (1990), αποτυπώνει την κοινή αντίληψη για τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, ενώ θα μπορούσε να παρομοιαστεί με δέντρο, του οποίου οι ρίζες αποτελούν τα δεδομένα, ενώ τα κλαδιά και τα φύλλα τις συμπεριφορές που σχετίζονται με το χώρο εργασίας. Η διαχείριση λοιπόν της διαφορετικότητας αποτελεί τμήμα της στρατηγικής των οργανισμών και προϋποθέτει την αναγνώριση και αξιολόγηση των προσωπικών ιδιαιτεροτήτων στον εργασιακό χώρο (valuing diversity) προκειμένου να αποφεύγονται οποιοδήποτε είδους μεροληπτικές συμπεριφορές.

## **4.4. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

### **4.4.1. Περιορισμοί έρευνας**

Κατά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας παρουσιάστηκαν ορισμένα θέματα που θα μπορούσαν να προβληματίσουν.

Καθώς οι διαθέσιμες βιβλιογραφικές αναφορές και μελέτες για τη διαχείριση της διαφορετικότητας, γενικότερα αλλά και ειδικότερα για το δημόσιο τομέα, αφορούν κυρίως ξένες χώρες, δεν υπήρξαν αντίστοιχα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα για την Ελλάδα. Επίσης για τη διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου ελήφθησαν υπόψη στοιχεία άλλων φορέων, ιδιωτικών και μη δημοσίων, προκειμένου να υπάρχει ευρύτερη κάλυψη του θέματος. Βέβαια απαιτείται προσοχή στην ερμηνεία και αξιοποίηση των στοιχείων αυτών, διότι σε κάθε έρευνα υπάρχει διαφοροποίηση των στόχων, των εργαλείων για τη συλλογή των στοιχείων, του πλαισίου υλοποίησης αλλά κυρίως του κοινωνικού και πολιτισμικού υπόβαθρου.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αποτελούν καταγραφή της προσωπικής αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό τους ως προς τη διαφορετικότητα, συνεπώς αφορά υποκειμενική καταγραφή δεδομένων. Στη γενικότερη βιβλιογραφία οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρούνται αξιόπιστες πηγές, ως πρωτογενής πηγή των άμεσα εμπλεκομένων με το εξεταζόμενο θέμα, συνεπώς μπορούν να αποτελέσουν την αφετηρία για κάθε ερευνητική προσπάθεια. Φυσικά θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικά εργαλεία που ευνοούν την αντικειμενική συλλογή δεδομένων, όπως είναι η άμεση παρατήρηση.

Η δειγματοληψία στηρίχθηκε στην εθελοντική συμμετοχή στην έρευνα και βασίστηκε στη διασπορά του ερωτηματολογίου μεταξύ συναδέλφων. Το δείγμα της έρευνας κρίνεται μεν ικανοποιητικό σε σχέση με το μέγεθος του πληθυσμού του υπό εξέταση οργανισμού, όμως πιθανόν να μην υπήρξε καταγραφή της άποψης όσων σχετίζονται με τη διαμόρφωση των πολιτικών και την εφαρμογή των πρακτικών της διαχείρισης της διαφορετικότητας στο συγκεκριμένο φορέα, παρά την τήρηση της ανωνυμίας και του απορρήτου. Η γενίκευση πάντως των συμπερασμάτων στο σύνολο

του πληθυσμού θα πρέπει να γίνεται με προσοχή, όπως και σε άλλους εργασιακούς κλάδους.

#### **4.4.2. Περαιτέρω διερεύνηση**

Η συγκεκριμένη μελέτη μπορεί να αποτελέσει βάση για μελλοντικές έρευνες ως προς τη διαχείριση της διαφορετικότητας σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Σημαντικά ευρήματα για την αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας θα μπορούσαν να προκύψουν μέσω της εστίασης σε διαφορετικές παραμέτρους, όπως ενδεικτικά είναι η διεύρυνση της συλλογής δεδομένων στους μη διοικητικούς υπαλλήλους του συγκεκριμένου οργανισμού και στη συνέχεια αντιπαραβολή με τα υπάρχοντα αποτελέσματα, η εξέταση στοιχείων σε οργανισμούς του δημοσίου που παρέχουν διαφορετικές υπηρεσίες, η μελέτη δημοσίων οργανισμών που διέπονται από διαφορετικό νομικό πλαίσιο, η διερεύνηση της άποψης της ανώτερης διοίκησης ως προς το εξεταζόμενο θέμα και η σύγκριση των στατιστικών δεδομένων δημοσίων οργανισμών ξένων χωρών με τα αντίστοιχα ελληνικά.

Ιδιαίτερα ενδιαφέροντα θα ήταν η συγκριτική μελέτη των δημοσίων οργανισμών με επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και ενδεχομένως της τοπικής αυτοδιοίκησης που δραστηριοποιούνται σε αντίστοιχες υπηρεσίες ή αντικείμενα, ώστε να υπάρξει ευρύτερη εικόνα και να διαφανούν οι βέλτιστες πρακτικές και πολιτικές που εφαρμόζονται για την αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο.

#### **4.5. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η παρούσα έρευνα προσπάθησε να προσεγγίσει το θέμα της διαχείρισης της διαφορετικότητας στο δημόσιο τομέα, αναλύοντας την έννοια και τις πρακτικές της. Η αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου κεφαλαίου, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, και η δημιουργία εργασιακού περιβάλλοντος που σέβεται και εκτιμά τη συνεισφορά κάθε εργαζόμενου, αποτελεί μονόδρομο για τους οργανισμούς προκειμένου να παρέχουν αξιόπιστες και ποιοτικές υπηρεσίες σε πολίτες που αντιμετωπίζουν με δυσπιστία και απογοήτευση τους δημόσιους θεσμούς και τις επιβαλλόμενες πολιτικές. Αυτό καθίσταται επιτακτική ανάγκη ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια εκτεταμένων χρηματοοικονομικών πιέσεων και υποχρεωτικών δημοσιονομικών προσαρμογών, όπως συμβαίνει τα τελευταία έτη.

Κατ' αυτόν τον τρόπο οι οργανισμοί δύνανται όχι μόνο να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους και να αντιμετωπίσουν την έλλειψη των οικονομικών πόρων, αλλά κυρίως να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πολιτών και στις προσδοκίες των ίδιων των εργαζομένων για διαφάνεια, υπευθυνότητα και λογοδοσία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ACCA (2016) *Generation Next*. Διαθέσιμο σε [https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_Global/Technical/Future/generation-next-full-report.PDF](https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/Future/generation-next-full-report.PDF)
- Audier, A. *et al.* (2018) *Mastering Transformation in the Public Sector*. *The Boston Consulting Group* [online]. Διαθέσιμο σε <https://www.bcg.com/industries/public-sector/mastering-transformation-in-the-public-sector.aspx>.
- Audier, A. *et al.* (2016) *Creating People Advantage in the Public Sector*. *Transforming Government Human Resources*. *The Boston Consulting Group* [online]. Διαθέσιμο σε <https://www.bcg.com/publications/2016/people-organization-creating-people-advantage-public-sector.aspx>.
- Aghina, W. *et al.* (2018) *The five trademarks of agile organizations*. *McKinsey & Company*. Διαθέσιμο σε <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Austin, R. D. & Pisano, G. P. (2017) *Neurodiversity as a Competitive Advantage*. *Harvard Business Review*, Vol. 95 no 3, pp.96-103.
- Bález *et al.* (2018) *Gender diversity, corporate governance and firm behavior: The challenge of emotional management*. *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 24 no 3, pp. 121-129.
- Bassett-Jones, N. *et al.* (2005) *Delivering Effective Diversity Management Through Effective Structures*. *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 24 no 1, pp. 59-67.
- Bleijenbergh, I. *et al.* (2010) *Diversity Management Beyond the Business Case*. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 29 no 5, pp. 413-421.
- Bourke, J. & Dillon, B. (2018) *The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths*. *Deloitte Review*, issue 22. [online] Διαθέσιμο σε <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html#endnote-sup-20>.

- Braedel-Kühner, C. & Müller, A. P. (2016) *Re-thinking Diversity: Multiple Approaches in Theory, Media, Communities, and Managerial Practice*. Ed. Springer VS, Wiesbaden.
- Cao, G. *et al.* (1999) Towards Systemic Management of Diversity in Organizational Change *Strategic Change*, Vol. 8, no 4, pp. 205-216.
- Chamorro-Premuzic, T. (2018) The Case for Boosting Cognitive Diversity in Organizations. *Forbes* [online] Διαθέσιμο σε <https://www.forbes.com/sites/tomaspremuzic/2018/09/03/the-case-for-boosting-cognitive-diversity-in-organizations/>.
- Chowdhury, S. *et al.* (2018) Harnessing the power of performance management. *McKinsey & Company*. Διαθέσιμο σε <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/harnessing-the-power-of-performance-management>.
- CIPD (2018) *Diversity and Inclusion at Work. Facing Up to the Business Case*. Διαθέσιμο σε <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/diversity/diversity-inclusion-report>
- CIPD (2016) *A duty to care? Evidence of the importance of organisational culture to effective governance and leadership*. Διαθέσιμο σε [https://www.cipd.co.uk/Images/a-duty-to-care\\_2016-evidence-of-the-importance-of-organisational-culture-to-effective-governance-and-leadership\\_tcm18-14220.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/a-duty-to-care_2016-evidence-of-the-importance-of-organisational-culture-to-effective-governance-and-leadership_tcm18-14220.pdf).
- de Anca, C. & Aragón, S. (2018) The 3 Types of Diversity That Shape Our Identities. Διαθέσιμο σε <https://hbr.org/2018/05/the-3-types-of-diversity-that-shape-our-identities>.
- Deloitte (2017a) *Rewriting the rules for the digital age 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. Διαθέσιμο σε <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/hc-2017-global-human-capital-trends-us.pdf>.

- Deloitte (2017b) *Unleashing the power of inclusion. Attracting and engaging the evolving workforce.* Διαθέσιμο σε <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-unleashing-power-of-inclusion.pdf>.
- Deloitte (2015) *The radical transformation of diversity and inclusion: The millennial influence.* Διαθέσιμο σε <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-the-radical-transformation-of-diversity-and-inclusion-the-millennial-influence.pdf>.
- De Smet, A. *et al.* (2018) Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations. *McKinsey & Company*. Διαθέσιμο σε <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leading-agile-transformation-the-new-capabilities-leaders-need-to-build-21st-century-organizations?reload>.
- Devillard, S. *et al.* (2014) Moving mind-sets on gender diversity. *McKinsey & Company*. Διαθέσιμο σε <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/moving-mind-sets-on-gender-diversity-mckinsey-global-survey-results>.
- Diaz-Uda *et al.* (2013) Diversity's new frontier. Diversity of thought and the future of the workforce. *Deloitte University Press*. Διαθέσιμο σε [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/diversitys-new-frontier/DUP426\\_Cognitive-diversity\\_vFINAL1.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/diversitys-new-frontier/DUP426_Cognitive-diversity_vFINAL1.pdf).
- Edelman Trust Barometer (2018) *2018 Edelman Trust Barometer. Annual Global Study.* [online] Διαθέσιμο σε [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Global\\_Report\\_FEB.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf).
- Ewoh, A. I. E. (2013) Managing and Valuing Diversity: Challenges to Public Managers in the 21st Century. *Public Personnel Management*, Vol. 42 no 2, pp. 107-122.
- Fabick, S. D. (2011) *Us and Them: Moderating Dichotomous Ingroup/Outgroup Thinking.* The Encyclopedia of Peace Psychology. Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470672532.wbep289>



- Groysberg, B. *et al.* (2006) Are Leaders Portable? *Harvard Business Review*, Vol. 84, no. 5, pp. 92-100.
- Hong, L. *et al.* (2012) Incentives, Information, and Emergent Collective Accuracy. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 33 no 5-6, pp. 323-334.
- Hunt, V. *et al.* (2018) Delivering through diversity. *McKinsey & Company*. Διαθέσιμο σε [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx).
- Hunt, V. *et al.* (2015) Diversity matters. *McKinsey & Company*. Διαθέσιμο σε <https://assets.mckinsey.com/~media/857F440109AA4D13A54D9C496D86ED58.ashx>.
- Ilmarinen, J. (2016) Interview: How to Work with Diversity. In: Braedel-Kühner, C. & Müller, A. P. *Re-thinking Diversity Multiple Approaches in Theory, Media, Communities, and Managerial Practice*. Springer VS, Wiesbaden.
- Ilmarinen, J. (2012) *Προώθηση της ενεργού γήρανσης στον χώρο εργασίας*. Διαθέσιμο σε [https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/el/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/active-ageing-in-the-workplace\\_el.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/el/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/active-ageing-in-the-workplace_el.pdf).
- IMD (2013) The War for Leadership Talent: Creating a Superior Employee Value Proposition. *IMD* [online]. no. 27. Διαθέσιμο σε <http://www.imd.org>.
- Kahalon, R. *et al.* (2018) Positive stereotypes, negative outcomes: Reminders of the positive components of complementary gender stereotypes impair performance in counter-stereotypical tasks. *British Journal of Social Psychology*, Vol. 57 no 2, pp. 482-502.
- Kalev, A. & Roscigno, V. J. (2016) Interview: Bureaucracy, Bias, and Diversity-Structural Constraints and Opportunities in Organizations. In: Braedel-Kühner, C. & Müller A. P. (2016) *Re-thinking Diversity Multiple Approaches in Theory, Media, Communities, and Managerial Practice*. Ed. Springer VS, Wiesbaden.

- Kim, S. & Park, S. (2015) Diversity Management and Fairness in Public Organizations. *Public Organization Review*, Vol. 17 no 2, pp. 179-193.
- Knights, D. & Omanović, V. (2016) (Mis)managing diversity: exploring the dangers of diversity management orthodoxy *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. Vol. 35, no. 1, pp. 5-16.
- Kramar, R. (2012) Diversity management in Australia: a mosaic of concepts, practice and rhetoric. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 50, no. 2, pp. 245-261.
- Kulik, C. T. (2014) Working below and above the line: the research–practice gap in diversity management. *Human Resources Management Journal*, Vol. 24 no 2, pp. 129-144.
- LaBresh, J. *et al.* (2017) The Smart and Simple Way to Empower the Public Sector. *The Boston Consulting Group* [online] Διαθέσιμο σε <https://www.bcg.com/publications/2017/smart-and-simple-way-to-empower-the-public-sector.aspx>.
- Machado, C. & Davim, J. P. (2017) *Managing Organizational Diversity. Trends and Challenges in Management and Engineering*. Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-319-54925-5.
- Mackenzie, L. & Correll, S. (2018) Two Powerful Ways Managers Can Curb Implicit Biases. *Harvard Business Review*, Vol. 10. Διαθέσιμο σε <https://hbr.org/2018/10/two-powerful-ways-managers-can-curb-implicit-biases>.
- McKinsey Center for Government (2018) *Delivering for Citizens. How to Triple the Success Rate of Government Transformations*. [online] Διαθέσιμο σε <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20sector/our%20insights/delivering%20for%20citizens%20how%20to%20triple%20the%20success%20rate%20of%20government%20transformations/delivering-for-citizens-how-to-triple-the-success-rate-of-government-transformations.ashx>.
- Mor Barak, M. E. (2011) *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (Second Edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

NIWG-W Managing Workplace Diversity. A toolkit for organisations. Διαθέσιμο σε <https://www.mom.gov.sg/~media/mom/documents/employment-practices/wdm/workplace%20diversity%20management%20toolkit%20and%20managers%20guide.pdf>.

Oberfield, Z. W. (2014) Accounting for Time: Comparing Temporal and Atemporal Analyses of the Business Case for Diversity Management. *Public Administration Review*, Vol. 74, no 6, pp. 777-789.

OECD (2017), *Government at a Glance 2017*, OECD Publishing, Paris. [http://dx.doi.org/10.1787/gov\\_glance-2017-en](http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en).

OECD (2015) *Managing a diverse public administration and effectively responding to the needs of a more diverse workforce 2015 EUPAN survey*. Διαθέσιμο σε [http://www.eupan.eu/files/repository/20160219150114\\_Survey\\_-\\_Managing\\_a\\_diverse\\_public\\_administration\\_\(Final\\_Version\)\\_-\\_EUPAN\\_-\\_Luxembourgish\\_Presidency\\_2015.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/20160219150114_Survey_-_Managing_a_diverse_public_administration_(Final_Version)_-_EUPAN_-_Luxembourgish_Presidency_2015.pdf).

OECD (2011) *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166707-en>

Ohemeng, F. L. K. & McGrandle, J. (2014) The Prospects for Managing Diversity in the Public Sector: The Case of the Ontario Public Service. *Public Organization Review*, Vol. 15 no 4, pp. 487-507.

Olsen, J. E. & Martins, L. L. (2012) Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33 no. 8, pp. 1168-1187. DOI: 10.1002/job.1792

Parsi, N. (2017) Workplace Diversity and Inclusion Gets innovative. *SHRM* [online]. Διαθέσιμο σε <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0217/pages/disrupting-diversity-in-the-workplace.aspx>.

Phillips, K. W. *et al.* (2018) Diversity and Authenticity, *Harvard Business Review*, Vol. 96 no 2, pp. 132-136.

- Phillips, K. W. (2014a) How Diversity Makes Us Smarter. *Scientific American*, Vol. 311 no 4, pp. 43-47.
- Phillips, K. W. (2014b) How Diversity Works. *Scientific American*. Διαθέσιμο σε [https://www.researchgate.net/profile/Megan\\_Bang/publication/280845360\\_Particular\\_Points\\_of\\_View/links/57485c2808ae18b6dce91abf.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Megan_Bang/publication/280845360_Particular_Points_of_View/links/57485c2808ae18b6dce91abf.pdf)
- Phillips, K. W. *et al.* (2010) Better Decisions Through Diversity. *KelloggInsight* [online] Διαθέσιμο σε [https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/better\\_decisions\\_through\\_diversity](https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/better_decisions_through_diversity).
- Phillips, K. W. *et al.* (2009) Is the Pain Worth the Gain? The Advantages and Liabilities of Agreeing with Socially Distinct Newcomers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 35 no 3, pp. 336-350. DOI: 10.1177/0146167208328062.
- Pitts, D. W. *et al.* (2010) What Drives the Implementation of Diversity Management Programs? Evidence from Public Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 20 no 4, pp. 867-886.
- Pitts, D. W. (2009) Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, Vol. 69, no. 2, pp. 328-338.
- Pitts, D. W. (2006) Modeling the Impact of Diversity Management. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 26, no. 3, pp. 245-268.
- Pruitt, A.-S. *et al.* (2018) 5 Things We Learned About Creating a Successful Workplace Diversity Program. *Harvard Business Review*. Διαθέσιμο σε [https://hbr.org/2018/03/5-things-we-learned-about-creating-a-successful-workplace-diversity-program?utm\\_campaign=hbr&utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social](https://hbr.org/2018/03/5-things-we-learned-about-creating-a-successful-workplace-diversity-program?utm_campaign=hbr&utm_source=twitter&utm_medium=social)
- Randstad (2016) *Global Report Randstad Workmonitor Q3, 2016. Men are favored in management positions, but employees prefer working in gender-diverse teams incl. quarterly mobility, job change and job satisfaction.* Διαθέσιμο σε

<https://www.randstad.com/workforce-insights/future-of-work/randstad-workmonitor/>

- Reichenberg, N. E. (2001) Diversity management beyond the business case. *United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service*. New York, 03-04.05.2001.
- Rice, M. F. (2015) *Diversity and Public Administration. Theory, Issues, and Perspectives*. Second Ed., Routledge, N.Y.
- Rice, M. F. & Hand, L. C. (2010) Review of Diversity and Public Administration: Theory, Issues, and Perspectives, 2nd ed. *Journal of Public Affairs Education*, Vol. 16, no 4, pp. 659-664.
- Rice, M. F. (2005) *Diversity and Public Administration. Theory, Issues, and Perspectives*. Ed. I. Armonk, N.Y. M.E. Sharpe.
- Rock, D. & Grant, H. (2016) Why Diverse Teams Are Smarter. *Harvard Business Review*. Διαθέσιμο σε <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>.
- Roosevelt Thomas, R. (1991) Beyond race and gender. American Management Association, New York. Όπως αναφέρεται σε Kramar, R. (2012) Diversity management in Australia: a mosaic of concepts, practice and rhetoric. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 50, no. 2, pp. 245-261.
- Roosevelt Thomas, R. (1990) From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 2, pp. 107-17.
- SHRM (2009) *Global Diversity and Inclusion. Perceptions, Practices and Attitudes*. Διαθέσιμο σε [www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/09-Diversity\\_and\\_Inclusion\\_Report.pdf](http://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/09-Diversity_and_Inclusion_Report.pdf).
- Smith, L. G. E. & Postmes, T. (2011) Shaping stereotypical behaviour through the discussion of social stereotypes. *British Journal of Social Psychology*, Vol. 50 no 1, pp. 74-98.

- Spears R. *et al.* (2011) *Intergroup Emotions: More than the Sum of the Parts*. In: Nyklíček I., Vingerhoets A., Zeelenberg M. (eds) *Emotion Regulation and Well-Being*. Springer, New York, NY. Διαθέσιμο σε [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-4419-6953-8\\_8](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-4419-6953-8_8).
- Stangor, C. *et al.* (2014) *Principles of Social Psychology - 1st International Edition*. Charles University. Διαθέσιμο σε <https://opentextbc.ca/socialpsychology/>.
- Tausch, N. (2011) *Kinds and effects of threat*. *Encyclopedia of Peace Psychology*. D. Christie (ed.), Hoboken, New Jersey.
- U.S. Department of Commerce & National Partnership for Reinventing Government (2000) *Best practices in achieving workforce diversity*. Ed. Washington, D.C.-U.S. Department of Commerce. Διαθέσιμο σε <https://govinfo.library.unt.edu/npr/library/workforce-diversity.pdf>.
- Verheij, J. *et al.* (2017) *Diverse approaches to negative treatment in the workplace: sector differences and their effects*. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 36 no 1, pp. 54-72.
- Woods, S. (2012) *Thinking About Five Strategies for Making Diversity Work*. [online] Διαθέσιμο σε [http://www.hendersonwoodsllc.com/documents/Woods\\_%205\\_Strategies\\_for\\_Making\\_Div\\_Work.pdf](http://www.hendersonwoodsllc.com/documents/Woods_%205_Strategies_for_Making_Div_Work.pdf).
- Woods, S. (2008) *Thinking About Diversity of Thought*. [online] Διαθέσιμο σε [http://workforcediversitynetwork.com/docs/articles/article\\_thinkingaboutdiversityofthought\\_woods.pdf](http://workforcediversitynetwork.com/docs/articles/article_thinkingaboutdiversityofthought_woods.pdf).
- World Economic Forum (2017) *The Global Gender Gap Report 2017*. Διαθέσιμο σε [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf).
- Καραγιώργου, Ζ. (2017) *Διοίκηση ταλέντου στον τραπεζικό τομέα*. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Σύνταγμα της Ελλάδας (2008) ΦΕΚ Α'/120/27.06.2008

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<https://ec.europa.eu/eurostat/>

[www.monster.ch](http://www.monster.ch)

[www.quotes.net/authors/Malcolm+Stevenson+Forbes](http://www.quotes.net/authors/Malcolm+Stevenson+Forbes)

[www.statista.com](http://www.statista.com)

[www.synigoros.gr](http://www.synigoros.gr)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



### Η διαχείριση της διαφορετικότητας στον δημόσιο τομέα

Η παρούσα έρευνα γίνεται στο πλαίσιο της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας με θέμα τη "Διαχείριση της διαφορετικότητας στο δημόσιο τομέα" και αποσκοπεί στη διερεύνηση της έννοιας της διαφορετικότητας και των πρακτικών για την αντιμετώπισή της στον εργασιακό χώρο του δημοσίου. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωσή του είναι περίπου 5 λεπτά, ενώ τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την παρούσα ακαδημαϊκή έρευνα.

Η συμβολή σας είναι καθοριστικής σημασίας για την συλλογή των δεδομένων.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή και το διαθέσιμο χρόνο σας.



1. Πώς ερμηνεύει ο οργανισμός σας τη διαφορετικότητα?

*Επιλέξτε όσα ισχύουν.*

- Φύλο
- Τρόποι επικοινωνίας
- Εθνικότητα
- Οικονομικό status
- Ηλικία
- Θέση στον οργανισμό (ιεραρχικό επίπεδο)
- Θρήσκευμα
- Φυλή
- Τρόπος εργασίας (workstyle)
- Σεξουαλικός προσανατολισμός



- Καταγωγή
- Όλα τα παραπάνω
- Δεν υφίσταται διαφορετικότητα

2. Έχετε διαπιστώσει να γίνεται διάκριση εις βάρος κάποιου εργαζομένου λόγω διαφορετικότητας?

*Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.*

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

3. Με τι πιστεύετε ότι σχετίζεται γενικότερα στον εργασιακό χώρο η διαφορετικότητα?

*Επιλέξτε όσα ισχύουν.*

- Κουλτούρα
- Ικανότητες
- Κοινωνική ισότητα
- Διοικητική ουδετερότητα
- Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού
- Διατάραξη του κατεστημένου
- Ίση αντιμετώπιση των φύλων
- Όλα τα παραπάνω
- Άλλο: \_\_\_\_\_

4. Ο καλύτερος τρόπος λειτουργίας για έναν οργανισμό είναι:

*Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.*

- να αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο όλους τους εργαζόμενους
- να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες κάθε εργαζομένου

5. Ποιοί παράγοντες πιστεύετε ότι ενισχύουν τη μη ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων?

*Αξιολογείστε με βαθμό σημαντικότητας [1= λιγότερο σημαντικό - 7= το πιο σημαντικό].*

*Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή ανά σειρά.*

	1	2	3	4	5	6	7
Προκαταλήψεις / στερεότυπα / διακρίσεις υπαλλήλων (συνειδητές-υποσυνειδητές)							
Τρόπος αξιολόγησης της απόδοσης							
Δομή του οργανισμού							
Ελλιπές νομοθετικό πλαίσιο							
Πολιτικές και διαδικασίες του οργανισμού							
Γραφειοκρατία							
Κουλτούρα του οργανισμού							

6. Η συνεργασία με άτομα διαφορετικής ηλικίας-εκπαίδευσης-κοινωνικού υπόβαθρου-εμπειρίας-φύλου, πιστεύετε ότι οδηγεί περισσότερο σε:

*Επιλέξτε τα τρία πιο σημαντικά.*

- δημιουργία αξίας μέσω της δημιουργικότητας
- μείωση της συνεκτικότητας της ομάδας
- ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε αλλαγές
- προβλήματα-διενέξεις
- καλύτερες υπηρεσίες προς τους πολίτες / προστιθέμενη αξία στους πολίτες
- εύκολη επίλυση των προβλημάτων
- μείωση της απόδοσης της ομάδας
- αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας
- καινοτομική σκέψη
- άλλο: \_\_\_\_\_

7. Τα ταλέντα που διαθέτει ένας εργαζόμενος αναδεικνύονται καλύτερα σε συνεργασίες με ομάδες:

*Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.*

- ομοιογενείς (ίδιες γνώσεις, εμπειρίες, ικανότητες κλπ)
- ανομοιογενείς

8. Για να μοιραστείτε με συναδέλφους/προϊσταμένους προσωπικές πληροφορίες και σκέψεις για εργασιακά θέματα, τι πιστεύετε ότι απαιτείται από τα παρακάτω:

*Επιλέξτε τα τρία πιο σημαντικά.*

- εμπιστοσύνη-αμοιβαιότητα
- καλύτερη επικοινωνία
- ειλικρίνεια
- αναγνώριση της προσωπικής συμβολής
- ύπαρξη κινήτρου
- αντικειμενική αξιολόγηση όλων των απόψεων
- διαφάνεια
- ομαδικό πνεύμα και συνεργασία
- συμμετοχή σε λήψη αποφάσεων
- άλλο: \_\_\_\_\_

9. Θα σας ενδιέφερε η μετακίνηση σε μία υπηρεσία διαφορετική από την τρέχουσα?

*Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.*

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ [Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 11]

10. Με ποιά κριτήρια?

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- οικονομικές απολαβές
- οικείο περιβάλλον
- δυνατότητα εξέλιξης
- συνεργασία με διαφορετικά άτομα και εργασιακές απαιτήσεις
- γνώση αντικειμένου
- άλλο: \_\_\_\_\_

11. Τι χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτει το προσωπικό για να ανταποκριθεί με τον καλύτερο τρόπο στις απαιτήσεις της υπηρεσίας σας?

*Επιλέξτε τα τρία πιο σημαντικά.*

- νέοι σε ηλικία
- τεχνογνωσία

- έλλειψη στερεοτύπων
- προσωπικότητα
- προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα
- διαφορετικός τρόπος σκέψης
- ευελιξία-προσαρμοστικότητα
- ανομοιομορφία που οδηγεί σε δημιουργικότητα
- άλλο: \_\_\_\_\_

12. Η ένταξη των νέων υπαλλήλων στην κουλτούρα του οργανισμού σας γίνεται από:  
*Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.*

- τον προϊστάμενο
- τους συναδέλφους-εργαζόμενους
- άλλο: \_\_\_\_\_

13. Στη διαδικασία για την κάλυψη ανώτερης θέσης έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν όλοι?

*Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.*

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

14. Ποιοι παράγοντες εκτιμώνται περισσότερο θετικά?

*Επιλέξτε τα τρία πιο σημαντικά.*

- Φύλο
- Ηλικία
- Προϋπηρεσία
- Εμπειρία
- Συνάφεια αντικειμένου
- Εκπαιδευτικό υπόβαθρο
- «Υποστήριξη» από ανώτερους
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα στη διαχείριση/διοίκηση
- Συναισθηματική νοημοσύνη (κατανόηση των άλλων / αναγνώριση των αναγκών των άλλων / επικοινωνία / αυτοεπίγνωση)

15. Η γρήγορη επαγγελματική ανέλιξη συνεπάγεται ότι κάποιος διαθέτει ταλέντο?  
*Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.*
- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
16. Τι πιστεύετε ότι υπερισχύει:  
*Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.*
- Η θέση εργασίας προσαρμόζεται στο άτομο (job fits to the person)
- Το άτομο τοποθετείται σε κατάλληλη για εκείνον/-η θέση (person fits to the job)
17. Η διαχείριση της διαφορετικότητας στο δημόσιο τομέα μπορεί να επιτευχθεί μέσω:  
*Επιλέξτε τα τρία πιο σημαντικά.*
- επικοινωνίας
- πολιτικών δυνάμεων
- αλλαγής κουλτούρας του οργανισμού
- εκπαίδευσης-κατάρτισης προσωπικού
- αξιολόγησης
- με εκ περιτροπής ανάθεση εργασιών (rotational assignments)
- δεν είναι εφικτή
- άλλο: \_\_\_\_\_
18. Τι πιστεύετε ότι είναι πιο δύσκολο:  
*Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.*
- Η διαχείριση της διαφορετικότητας (managing diversity)
- Η αξιολόγηση της διαφορετικότητας (valuing diversity)

#### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

19. Φύλο
- Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.*
- Άνδρας
- Γυναίκα

20. Ηλικία

*Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.*

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- >55

21. Επίπεδο μόρφωσης

*Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.*

- Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου
- Απόφοιτος Ανωτάτου-Ανωτέρου Πανεπιστημίου
- Απόφοιτος Β' Βάθμιας Εκπαίδευσης
- Απόφοιτος Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης

22. Προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση (σε έτη).

---

23. Θέση που κατέχετε.

*Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.*

- Γενικού Διευθυντή/Διευθύντριας
- Προϊσταμένου/Προϊσταμένης Διεύθυνσης
- Προϊσταμένου/Προϊσταμένης Τμήματος
- Χωρίς θέση ευθύνης