



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΥ ΥΠΟΒΑΘΡΟΥ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΤΟΥΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ
ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

της

ΠΑΣΧΑΛΙΔΟΥ ΕΛΕΝΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΚΑΤΟΥ, ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ
ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

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

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2022

Στον πατέρα μου.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν στην εκπόνησή της.

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια της εργασίας κα Κάτου Αναστασία, αρχικά για την εμπιστοσύνη της και εν συνεχεία για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές της.

Την οικογένεια μου και τον φιλικό μου κύκλο για την υποστήριξή τους καθώς και όσους συμμετείχαν σε αυτή την έρευνα δίνοντάς μου τα απαραίτητα για την ανάλυση δεδομένα.

Τη βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για τη δυνατότητα πρόσβασης σε μία τεράστια βάση επιστημονικού υλικού, τη Γραμματεία του ΔΠΜΣ καθώς και όλο το διδακτικό προσωπικό του ΔΠΜΣ για το έργο και τα ερεθίσματα που μου προσέφερε κατά τα δύο πρώτα εξάμηνα της φοίτησης μου στο πρόγραμμα.

Περίληψη

Στα τέλη του 20ου και στις αρχές του 21ου αιώνα το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης χαρακτηρίστηκε από αύξηση της διασυνοριακής κινητικότητας ατόμων με υψηλά προσόντα. Στην Ελλάδα, τα πρώτα χρόνια της κρίσης ένα μεγάλο ποσοστό νέων πτυχιούχων και ιδιαίτερα των εξειδικευμένων, αναζητώντας καλύτερες συνθήκες διαβίωσης και περισσότερες πιθανότητες επαγγελματικής αποκατάστασης με υψηλότερους μισθούς, μετανάστευσε σε ξένη χώρα.

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης δημιούργησε εργασιακά περιβάλλοντα τα οποία χαρακτηρίζονται από μεγάλη ποικιλομορφία στο εσωτερικό τους. Οι μάνατζερ στα τμήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι αυτοί που θα αναλάβουν να ενσωματώσουν στην κουλτούρα των οργανισμών πρακτικές οι οποίες θα μπορούν αποτελεσματικά να διαχειριστούν την πολυπολιτισμικότητα που έχει κάνει την εμφάνισή της. Η αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας είναι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά και επιφέρει καλύτερη οργανωσιακή απόδοση.

Η ερευνητική προσπάθεια συνοψίζεται στη διερεύνηση της εμπειρίας Ελλήνων μεταναστών και πως βιώνουν τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό τους χώρο, οι οποίες αποσκοπούν στην αποδοχή της διαφορετικότητας. Τα αποτελέσματα 77 ερωτηθέντων έδειξαν θετική εμπειρία στο σύνολό τους καθώς στο πολυπολιτισμικό εργασιακό τους περιβάλλον έχουν θετικές αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους τους και τους προϊστάμενούς τους, δεν γίνονται πομποί μεροληπτικών αξιολογήσεων ή αρνητικών συμπεριφορών, έχουν ευκαιρίες εξέλιξης ανεξάρτητα από την εθνικότητά τους, μπορούν να εκφράζονται ελεύθερα και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Τέλος, νιώθουν ότι η πολυπολιτισμικότητα ενισχύει την αποτελεσματικότητά τους.

Λέξεις κλειδιά: πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, παγκοσμιοποίηση, πολυπολιτισμικότητα, διαφορετικότητα, διάχυση ταλέντων

Abstract

In the late 20th and early 21st centuries the phenomenon of globalization was characterized by an increase in cross-border mobility of highly qualified individuals. In Greece, in the first years of the crisis, a large percentage of new graduates, especially the specialized ones, in search of better living conditions and more chances of professional rehabilitation with higher salaries, immigrated to a foreign country.

The phenomenon of globalization has created work environments that are characterized by great diversity within them. Managers in human resource management departments are the ones who will undertake to integrate into the culture of organizations practices that can effectively manage the multiculturalism that has emerged. Effective diversity management is a competitive advantage in the market and leads to better organizational performance.

The research effort is summarized in the investigation of the experience of Greek immigrants and how they experience human resources practices in their workplace, which are aimed at accepting diversity. The results of 77 respondents showed a positive experience as a whole as in their multicultural work environment they have positive interactions with their colleagues and their supervisors, they do not become transmitters of biased evaluations or negative attitudes, they have development opportunities regardless of their nationality and can express themselves freely and take initiatives. Finally, they believe that multiculturalism enhances their effectiveness.

Key words: human resource management practices, globalization, multiculturalism, diversity, talent diffusion

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	IV
Πίνακας εικονογραφήσεων.....	VIII
1. Εισαγωγή	10
2. Κύριες έννοιες	10
2.1. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.....	11
2.2. Παγκοσμιοποίηση	12
2.3. Διάχυση ταλέντων.....	13
2.4. Πολυπολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον.....	14
3. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και διαφορετικότητα.....	15
3.1. Πρακτικές διαχείρισης διαφορετικότητας	16
3.2. Διαφορετικότητα και εργασιακές σχέσεις.....	20
3.3. Διαφορετικότητα και εργασιακή απόδοση.....	22
4. Ο Προσωπικός Παράγοντας.....	24
5. Συμπέρασμα	25
6. Μεθοδολογία	26
6.1. Ερευνητικά ερωτήματα	26
6.2. Δειγματοληψία	26
6.3. Μέθοδος ανάλυσης	26
7. Αποτελέσματα έρευνας	27
7.1. Περιγραφή του δείγματος.....	31
7.2. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και διαφορετικότητα.....	35
7.3. Πολυπολιτισμικότητα, εργασιακές σχέσεις και εργασιακή απόδοση.....	39
7.4. Ευρήματα έρευνας.....	41

8. Συζήτηση και συμπεράσματα.....	42
8.1. Περιορισμοί της έρευνας.....	42
8.2. Συμβολή της έρευνας.....	42
Βιβλιογραφία.....	43
Παράρτημα Ι.....	49

Πίνακας εικονογραφήσεων -Σχήματα

Σχήμα 1. Χώρες διαμονής.....	27
Σχήμα 2. Φύλο.....	27
Σχήμα 3. Ηλικία	28
Σχήμα 4. Ακαδημαϊκό επίπεδο.....	28
Σχήμα 5. Χρόνια διαμονής στο εξωτερικό.....	29
Σχήμα 6. Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση.....	29
Σχήμα 7. Θέση στην ιεραρχία.....	30
Σχήμα 8. Μέγεθος εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό.....	30
Σχήμα 9. Υπάρχει οργανωμένο τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού (HR) στην εταιρεία που εργάζομαι.....	31
Σχήμα 10. Υπήρξε εκπαιδευτική περίοδος προσαρμογής στην αρχή της πρόσληψής μου.....	31
Σχήμα 11. Έχω σαφή κατανόηση των καθηκόντων, των ευθυνών και των διαδικασιών στην εργασία μου.....	32
Σχήμα 12. Η Οργανωσιακή κουλτούρα σέβεται την διαφορετικότητα.....	32
Σχήμα 13. Υπάρχει ενημέρωση και γίνονται δράσεις με σκοπό την αποδοχή της διαφορετικότητας.....	33
Σχήμα 14. Τυχόν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και ύπαρξη αρνητικών στερεοτύπων γίνονται αντικείμενο επίλυσης.....	33
Σχήμα 15. Στο εργασιακό μου περιβάλλον μπορώ να εκφράζω τις ιδέες μου και να παίρνω πρωτοβουλίες.....	34
Σχήμα 16. Στο εργασιακό μου περιβάλλον υπάρχουν ίσες ευκαιρίες μάθησης και εξέλιξης.....	34
Σχήμα 17. Η επαγγελματική μου εξέλιξη δεν επηρεάζεται καθόλου από την καταγωγή μου.....	35
Σχήμα 18. Η αξιολόγηση της απόδοσής μου είναι δίκαιη και δεν επηρεάζεται από μεροληψία.....	35

Σχήμα 19. Στον εργασιακό μου χώρο έχω έρθει αντιμέτωπος με ρατσιστική συμπεριφορά προερχόμενη από κάποιον συνάδελφο -προϊστάμενό μου.....	36
Σχήμα 20. Δεν αντιμετωπίζω διαφορετική μεταχείριση από τους συνάδελφούς μου που ανήκουν στην κυρίαρχη ομάδα.....	36
Σχήμα 21. Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και η ομαδικότητα είναι στοιχείο του εργασιακού μου περιβάλλοντος.....	37
Σχήμα 22. Η επικοινωνία μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων είναι στοιχείο του εργασιακού μου περιβάλλοντος.....	38
Σχήμα 23. Το πολυπολιτισμικό περιβάλλον εργασίας μου ενισχύει την αποτελεσματικότητά μου.....	38
Σχήμα 24. Μιλώ άπταιστα την γλώσσα εργασίας μου.....	39
Σχήμα 25. Έχω τις απαραίτητες γνώσεις πάνω στο εργασιακό μου αντικείμενο.....	39
Σχήμα 26. Έχω ενσωματωθεί πλήρως στο εργασιακό μου περιβάλλον παρά το γεγονός ότι προέρχομαι από άλλη χώρα.....	40
Σχήμα 27. Θέλω να συνεχίσω να ζω και να εργάζομαι στο εξωτερικό.....	40

Εισαγωγή

Σε πρώτο στάδιο και όσον αφορά στο θεωρητικό μέρος αυτής της μελέτης, ο σκοπός της εντοπίζεται στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο και τις καταλυτικές αλλαγές που έχει επιφέρει η Παγκοσμιοποίηση στην διοίκηση των επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Κυρίαρχο θέμα της βιβλιογραφίας είναι η πολιτισμική ποικιλομορφία στους οργανισμούς, η οποία απαιτεί έναν τύπο οργανωτικής κουλτούρας όπου όλα τα μέλη μπορούν να επιδιώξουν τις φιλοδοξίες τους χωρίς να εμποδίζονται από το φύλο, τη φυλή, την εθνικότητα ή άλλες ιδιότητες που δεν σχετίζονται με την απόδοση.

Εν συνεχεία γίνεται μία προσπάθεια ανάδειξης επιτυχημένων πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού σε πολυπολιτισμικά εργασιακά περιβάλλοντα με σκοπό την αποτελεσματική ενσωμάτωση της διαφορετικότητας συνοδευόμενη από παραδείγματα επιτυχημένων οργανισμών και σημαντικών ερευνών. Στο ίδιο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στην σημασία των εργασιακών σχέσεων σε ποικιλόμορφα οργανωσιακά περιβάλλοντα και στο μέγεθος που η διαφορετικότητα επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Η θεωρητική προσπάθεια ολοκληρώνεται με την ανάδειξη ορισμένων προσωπικών παραγόντων που μπορεί να επηρεάζουν την εμπειρία των εργαζομένων και ειδικότερα όσων εργάζονται σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον εργασίας σε μία αλλοδαπή χώρα.

Σε δεύτερο επίπεδο το εμπειρικό μέρος της παρούσας έρευνας σκοπεύει στην ανάδειξη των οργανωσιακών πρακτικών διοίκησης της διαφορετικότητας όπως την βιώνουν οι Έλληνες μετανάστες στον χώρο εργασίας τους και τη σημασία τους στις εργασιακές τους σχέσεις και την αποτελεσματικότητά τους.

Προκειμένου να γίνει πιο συγκεκριμένος ο σκοπός της έρευνας, γεννούνται μερικά ερευνητικά ερωτήματα, που μπορούν να περιγραφούν ως εξής: α) Το πολιτισμικό υπόβαθρο των εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα η φυλετική διαφοροποίηση είναι αρνητικός παράγοντας για τις εργασιακές τους σχέσεις; β) τι πρακτικές χρησιμοποιεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση που μπορεί να επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την παραπάνω σχέση; γ) πως επιδρούν προσωπικοί παράγοντες στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε πολυπολιτισμικά εργασιακά περιβάλλοντα.

1. Κύριες έννοιες

Με σκοπό να υπάρξει πλήρης κατανόηση των κεφαλαίων της παρούσας εργασίας και του θέματος το οποίο πραγματεύεται, κρίνεται απαραίτητο να συζητηθούν οι βασικές έννοιες που θα μας

απασχολήσουν. Ένας επιπλέον λόγος για τον οποίο είναι σημαντική αυτή η εννοιολόγηση, είναι το γεγονός ότι το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον βρίσκεται σε μία συνεχώς μεταβαλλόμενη κατάσταση και οι επιχειρήσεις χρειάζεται να ενσωματώσουν νέες πρακτικές προκειμένου να αξιοποιήσουν στο έπακρο το ανθρώπινο δυναμικό τους το οποίο αποτελεί ζωτικό κομμάτι της επιτυχίας τους. Οι μάνατζερ στα τμήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι αυτοί που θα αναλάβουν να ενσωματώσουν στην κουλτούρα των οργανισμών πρακτικές οι οποίες θα μπορούν αποτελεσματικά να διαχειριστούν την πολυπολιτισμικότητα που έχει κάνει την εμφάνισή της και μέσα από αυτήν θα επωφεληθούν με ενίσχυση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Von Bergen, Soper & Parnell, 2005).

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης τις τελευταίες δεκαετίες, στα τέλη του 20ου και στις αρχές του 21ου αιώνα χαρακτηρίστηκε από αύξηση της διασυνοριακής κινητικότητας ατόμων με υψηλά προσόντα παγκοσμίως με τα δεδομένα να δείχνουν αναφορικά με την Ελλάδα ότι οι πτυχιούχοι που μετανάστευσαν σε χώρα του εξωτερικού το 2020-2021 ήταν 111.549. Ας εξετάσουμε λοιπόν, ας εξετάσουμε λοιπόν τι στοιχεία χαρακτηρίζουν ένα πολυπολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον, ποιες είναι οι πρακτικές που ενισχύουν την ενσωμάτωση της διαφορετικότητας και πως την βιώνουν Έλληνες μετανάστες εργαζόμενοι στο εξωτερικό.

2.1. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Αν και ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια, η διοίκηση, γενικότερα και κατ' επέκταση η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, άρχισε να οργανώνεται ως επιστήμη μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα με τον Frederic Taylor να πραγματοποιεί μελέτες οι οποίες για πρώτη φορά ήγειραν αξιώσεις επιστημονικής αυστηρότητας και ακρίβειας. Από τους θεμελιωτές επίσης της επιστημονικής διοίκησης, ο Luther Gulick διατύπωσε λίγα χρόνια αργότερα τον ορισμό των λειτουργιών του μάνατζμεντ που αποδείχθηκε ο πιο ανθεκτικός στον χρόνο και αποτέλεσε τη βάση πολλών παραλλαγών (Χατζηπαντέλη, 1999).

Ο Dessler (2015) διατυπώνει άριστα τις λειτουργίες ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού την σήμερα ημέρα και επισημαίνει την μεγάλη αξία της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, η οποία στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελεί μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων. Η περιγραφή των θέσεων εργασίας μέσω της οποίας ο εργαζόμενος κατανοεί τα καθήκοντά του και γνωρίζει για ποια πράγματα θα αξιολογηθεί στη συνέχεια, η προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων εφόσον έχει προηγηθεί η αναγνώριση των αναγκών της επιχείρησης σε εργατικό δυναμικό· και τελικά η επιλογή των καταλληλότερων, η καθοδήγηση και η εκπαίδευση σύμφωνα με τις εργασιακές ανάγκες της κάθε θέσης, η αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων και η έγκυρη διευθέτηση των αμοιβών τους, η υποκίνηση συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσω κινήτρων, η επίβλεψη των εργασιακών σχέσεων και τέλος η

μέριμνα για την τήρηση του κώδικα δεοντολογίας καθώς και η ίση μεταχείριση μεταξύ όλων των εργαζόμενων αποτελούν τα ζωτικότερα σημεία αυτής της επιστήμης.

Το μεγαλύτερο βήμα προς την αλλαγή και την ανάδειξη της σημασίας της Διοίκησης του Ανθρώπινου Παράγοντα, συντελέστηκε κατά τις δεκαετίες του 1980 και 1990, εξαιτίας του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης και της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας και του συστήματος πληροφοριών, όπου συνεπώς οι οργανισμοί κλήθηκαν να μειώσουν το απαρχαιωμένο πλέον σύστημα της γραφειοκρατίας, και να το αντικαταστήσουν με νέες τεχνικές, που θα είχαν ως κέντρο τον άνθρωπο και τη δια βίου επαγγελματική εξέλιξή του (Swanson, 2010). Επιπλέον, ο σύγχρονος καπιταλισμός πέρασε σε διαφορετική φάση δίνοντας περισσότερο χώρο στον κυβερνητικό παρεμβατισμό γεγονός που επέδρασε εξίσου και οδήγησε τις επιχειρήσεις σε αλλαγές που αφορούν τις λειτουργικές τους διαδικασίες. Αυτό στην πράξη δημιούργησε ένα πιο αυστηρό πλαίσιο αναφορικά με τις «ελευθερίες» των εταιριών, είτε αυτές αφορούν στις οικονομικές σχέσεις με τους διάφορους ενδιαφερόμενους είτε στην αντιμετώπιση του πιο «ζωντανού» στοιχείου τους, το ανθρώπινο δυναμικό (Zakaria, 2009).

2.2. Παγκοσμιοποίηση

Η παγκοσμιοποίηση είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο ιστορικής εξέλιξης στο οποίο έχουν αποδοθεί πολλαπλοί ορισμοί. Σύμφωνα με τον Θιοντορ Λέβιτ, ο οποίος έδωσε τον πρώτο ορισμό βασισμένος σε οικονομικά δεδομένα, η παγκοσμιοποίηση μπορεί να οριστεί ως η σταδιακή απαλοιφή των συνόρων του κράτους που οδηγεί στην αυτονόμηση και τελικά ομογενοποίηση όλων εκείνων των παραμέτρων, οι οποίες μέχρι και πριν κάποιες δεκαετίες επεδίωκαν να έχουν σύνορα μέσα σε ένα κράτος - προστάτη. Το εμπόριο, η κοινωνική δομή, η τεχνολογία, η κουλτούρα, το πολιτικό σύστημα και η γνώση είναι παράμετροι που τείνουν να ελευθερώνονται και να διαχέονται, ακολουθώντας την παγκοσμιοποίηση. Παρατηρείται ουσιαστικά η τάση που θέλει την σημασία της επικράτειας και των συνόρων να φθίνουν υπό την ομπρέλα ενός πανανθρώπινου πολιτισμού - μιας νέας καθολικού τύπου ηγεμονίας στον κόσμο (Κασιμάτη, 2001). Ένας τυπικός ορισμός είναι αυτός που δίνει το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, ο οποίος δίνει έμφαση στην παγκοσμίως αυξανόμενη οικονομική αλληλεξάρτηση των χωρών μέσω του αυξανόμενου όγκου και ποικιλίας διεθνών συναλλαγών αγαθών και υπηρεσιών, της ελεύθερης ροής κεφαλαίου διεθνώς, και της γρήγορης και ευρείας διάχυσης της τεχνολογίας.

Παρόλο που η παγκοσμιοποίηση είναι ένας πολύπλοκος ιστός αλληλένδετων διαδικασιών, φαινομένων και σχέσεων, εντούτοις μπορεί κάποιος να διαχωρίσει διάφορες πτυχές της πάνω στις οποίες βασίζεται η ανάπτυξη της. Οι τρεις σημαντικότεροι παράγοντες στους οποίους εστιάζουν την προσοχή τους όσοι μελετούν το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης αφορούν τον ρόλο της μετανάστευσης των ανθρώπων, το διεθνές εμπόριο και τις γρήγορες μετακινήσεις κεφαλαίων και την ολοκλήρωση των χρηματοπιστωτικών αγορών (Stalker, 2000).

Στα τέλη του 20ου και στις αρχές του 21ου αιώνα το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης χαρακτηρίστηκε από αύξηση της διασυνοριακής κινητικότητας ατόμων με υψηλά προσόντα. Στην Ελλάδα, τα πρώτα χρόνια της κρίσης ένα μεγάλο ποσοστό νέων πτυχιούχων και ιδιαίτερα των εξειδικευμένων, αναζητώντας καλύτερες συνθήκες διαβίωσης και περισσότερες πιθανότητες επαγγελματικής αποκατάστασης με υψηλότερους μισθούς, μετανάστευσε σε ξένη χώρα. Το διάστημα 2008 -2017, σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, οι επιστήμονες που αποχώρησαν από την Ελλάδα ηλικίας 25-45 ετών ήταν 685.000. Το φαινόμενο αυτό επιβεβαιώνεται και από πιο πρόσφατα δεδομένα, όπου σύμφωνα με την έκθεση του ΟΑΕΔ 'Στρατηγική Δεξιοτήτων Εργατικού Δυναμικού', οι πτυχιούχοι που μετανάστευσαν σε χώρα του εξωτερικού το 2020-2021 ήταν 111.549.

2.3. Διάχυση ταλέντων

Ο συντριπτικά μεγάλος αριθμός διασυνοριακής κινητικότητας ατόμων με υψηλά προσόντα με σκοπό καλύτερες επαγγελματικές ευκαιρίες και ποιότητα ζωής, αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης. Παρουσιάστηκε στην διεθνή βιβλιογραφία ο κοινωνικοοικονομικός όρος 'Brain drain', στα ελληνικά 'Διαρροή εγκεφάλων', για να δηλώσει τη διεθνή μεταφορά πόρων με τη μορφή ανθρώπινου κεφαλαίου και αφορά κυρίως τη μετανάστευση ατόμων σχετικά υψηλής εκπαίδευσης από τις αναπτυσσόμενες προς τις ανεπτυγμένες χώρες (Docquier & Rapoport, 2012). Αξίζει να σημειωθεί ότι σε παλιότερα χρόνια η φύση των μεταναστών δεν ήταν έτσι. Σε αντίθεση με τα πρώτα κύματα μεταναστών, που συχνά ήταν αναλφάβητοι και δεν χρησιμοποιούσαν τίποτε άλλο παρά μόνο τους σωματικές δεξιότητες στις δουλειές τους, οι νέοι μετανάστες διαθέτουν σημαντικό ακαδημαϊκό και πολιτιστικό κεφάλαιο (Cerdin, Diné & Brewster, 2013).

Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι υψηλής ειδίκευσης από τις αναπτυσσόμενες χώρες έχουν τέσσερις φορές περισσότερες πιθανότητες να μεταναστεύσουν από τους εργαζόμενους χαμηλής ειδίκευσης το φαινόμενο αυτό βρίσκεται στο επίκεντρο αμφιλεγόμενων συζητήσεων αναφορικά με τις συνέπειες της μετανάστευσης στην χώρα αποστολής καθώς συμβαίνει απώλεια πολύτιμου ανθρώπινου κεφαλαίου. Οι προοπτικές μετανάστευσης ωστόσο, μπορεί να ευνοήσουν τελικά την χώρα αποστολής μέσα από την επανεπένδυση των αποκτηθέντων πόρων, χρηματικών ή γνώσεων. (Beine, Docquier & Rapoport, 2008). Από την άλλη πλευρά, η χώρα αποδοχής φαίνεται να ευνοείται περισσότερο από την μετανάστευση υψηλής ειδίκευσης στο εσωτερικό της. Σε μια εκτενή μελέτη τους, οι Faggian, Rajbhandari & Dotzel (2017) αναφέρουν ότι ένας από τους τρόπους με τους οποίους επηρεάζεται θετικά είναι η προώθηση της καινοτομίας και η δημιουργία νέας γνώσης. Με βάση την θεωρία την ενδογενούς ανάπτυξης, η οικονομική ανάπτυξη και η αυξημένη παραγωγικότητα προκύπτουν από την ανάπτυξη νέων γνώσεων, τεχνολογιών και καινοτομιών από μια ενισχυμένη βάση ανθρώπινου κεφαλαίου. Τα οφέλη είναι ισχυρότερα όταν το σύνολο δεξιοτήτων του μετανάστη σχετίζεται με την υπάρχουσα βάση γνώσεων της εταιρείας πρόσληψης. Με βάση την νέα τάξη πραγμάτων, η οποία οδήγησε στη δημιουργία πολυπολιτισμικών εργασιακών περιβαλλόντων,

ήταν επιτακτική ανάγκη οι οργανισμοί να αναθεωρήσουν το σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων τους με σκοπό να ενσωματώσουν τα νέα δεδομένα και να επωφεληθούν από αυτά.

Οι Jalowiecki & Gorzelak (2004) σε μελέτη τους, συγκεντρώνουν τους κυριότερους παράγοντες που οδηγούν στο φαινόμενο αυτό. Αρχικά, η μετανάστευση των ατόμων σχετικά υψηλής εκπαίδευσης μπορεί να λάβει οποιαδήποτε από τις δύο μορφές: άμεση μετανάστευση ή εγκατάσταση μετά την ολοκλήρωση των σπουδών κάποιου σε μια δεδομένη χώρα. Τα κίνητρα είναι προφανή και έγκεινται στις διαφορές μεταξύ των λεγόμενων αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών. Σήμερα οι μετανάστες έλκονται από τις δυτικές χώρες με υψηλότερους μισθούς, καλύτερες συνθήκες εργασίας, σταθερότητα και πολιτική ελευθερία και βελτιωμένες μορφωτικές προοπτικές για τα παιδιά τους. Σε αυτά τα παλιά κίνητρα προστέθηκαν πρόσφατα νέα, όπως οι εθνικοί πόλεμοι στο εσωτερικό, η πολιτική αστάθεια και η άνοδος του θρησκευτικού φονταμενταλισμού. Επιπλέον πολύ σημαντικοί παράγοντες είναι τα συστημικά ζητήματα, όπως τα ανεπαρκή εκπαιδευτικά συστήματα και η ανεπαρκής διαχείριση του εργατικού δυναμικού.

2.4. Πολυπολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον

Αρχικά, ως πολυπολιτισμικότητα μπορούμε να ορίσουμε τη συνύπαρξη των διαφορετικών πολιτισμών, όπου ο πολιτισμός περιλαμβάνει φυλετικές, θρησκευτικές ή πολιτισμικές ομάδες και εκδηλώνεται σε συνήθειες συμπεριφοράς, πολιτιστικές παραδοχές και αξίες, πρότυπα σκέψης, και διαφορετικά στυλ επικοινωνίας (Von Bergen, Soper, & Parnell, 2005). Η παγκοσμιοποίηση των αγορών επέβαλε αλλαγές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού παγκοσμίως και υπήρξε θέμα μελέτης για ακαδημαϊκούς, εργοδότες και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής σε όλο τον κόσμο. Το ποικίλο εργατικό δυναμικό αποτελείται από άτομα που ανήκουν σε μοναδικούς πολιτισμούς και που έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, φιλοδοξίες και προσδοκίες (Cennamo & Gardner, 2008). Εργαζόμενοι από διαφορετικά υπόβαθρα έχουν διαφορετικές ανάγκες και νιώθουν την επιθυμία να τους σέβονται στο χώρο εργασίας τους. Η διαχείριση πρέπει να κατανοήσει την ανάγκη αυτών των διαφορετικών ομάδων ανθρώπων, ώστε να αποφευχθούν οι εντάσεις των εργαζομένων και οι συγκρούσεις μεταξύ τους (Hill, Stephens, & Smith, 2003). Ως εκ τούτου, οι σαρωτικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών που έχουν αλλάξει τον κόσμο της εργασίας επιφέρουν αλλαγές και στο εσωτερικό τους περιβάλλον, καθιστώντας επιτακτική ανάγκη την μεταμόρφωση των οργανισμών ως προς τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού τους και του εργασιακού περιβάλλοντος (Cavusgil & Cavusgil, 2011). Η διατήρηση της αρμονίας στο χώρο εργασίας είναι σημαντική για τους οργανισμούς ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου και κατ' επέκταση του οικονομικού.

3. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και διαφορετικότητα

Η διαχείριση της διαφορετικότητας ενσωματώνει μια έννοια διαχείρισης που έχει την προέλευσή της στις ΗΠΑ, όπου η συζήτηση της έννοιας ξεκίνησε από τον Cox (1991). Δεδομένου ότι τα ανθρώπινα όντα διαφέρουν σε διάφορες πτυχές τους, ο στόχος της ιδέας είναι να δημιουργηθεί ένας πολυπολιτισμικός οργανισμός που δεν εστιάζει αποκλειστικά στην κυρίαρχη ομάδα εργαζομένων σε έναν οργανισμό αλλά θεσπίζει ίσες ευκαιρίες για το σύνολο των εργαζόμενων. Επιπλέον, λαμβάνει υπόψη διαφορές που βασίζονται στα προσωπικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (Sub & Kleiner, 2007). Η ετερογένεια του εργατικού δυναμικού που υπάρχει, στην πράξη απορρέει κυρίως από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που είναι εν μέρει άμεσα ορατά (π.χ. φύλο, ηλικία, εθνική καταγωγή) και άλλα εν μέρει μόνο εμφανή (π.χ. αξίες, θρησκεία, σεξουαλικός προσανατολισμός) (Hicks-Clarke & Iles, 2000).

Ο προσανατολισμός στην δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο θα μπορεί να διοικεί ισάξια κάθε εργαζόμενο είναι εκτός από αναγκαίο λόγω κοινωνικοπολιτισμικών αλλαγών και σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού (Cavusgil & Cavusgil, 2011). Ένας οργανισμός ο οποίος μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά την διαφορετικότητα έχει τα εξής οφέλη: διεύρυνση της δεξαμενής υποψηφίων, περισσότερους υπαλλήλους με αυξημένα ποσοστά ικανοποίησης, παραγωγικότητας και παραμονής στον οργανισμό καθώς οι εργαζόμενοι νιώθουν αποδοχή και εκτίμηση ανεξάρτητα από το ποιοι είναι, αύξηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, αύξηση της φήμης της εταιρείας γεγονός που έχει μεγάλη επίδραση και στην προσέλκυση ανώτερου προσωπικού, αύξηση των δεξιοτήτων, των ταλέντων και των εμπειριών του εργατικού δυναμικού μέσα από την κατανόηση της διαφορετικότητας η οποία μπορεί να οδηγήσει στην καλύτερη κατανόηση της αγοράς και των πελατών (Ayega & Muathe, 2018).

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να κάνουμε μία διευκρίνιση. Η διαχείριση της διαφορετικότητας και οι ίσες ευκαιρίες είναι δύο διαφορετικοί όροι. Ο όρος ίσες ευκαιρίες βασίζεται στα δικαιώματα και είναι εδραιωμένος σε συμμόρφωση με νομικούς κανόνες. Στη συνθήκη ΕΕ και την κοινοτική νομοθεσία θεσπίζεται η αρχή ότι όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται ισότιμα χωρίς διακρίσεις λόγω φύλου, ηλικίας, αναπηρίας ή εθνικής καταγωγής (Greene & Kirton, 2002). Συνδυαστικά λοιπόν, με τη νομική υποχρέωση υπάρχει η διαχείριση της διαφορετικότητας η οποία επικεντρώνεται στην οργανωσιακή πρωτοβουλία, σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί στοχεύουν στην εκτίμηση της διαφορετικότητας και το σεβασμό κάθε ατόμου στο χώρο εργασίας ανεξάρτητα από τη φυλή, το φύλο και άλλες μεταβλητές (Cornelius, Gooch, & Todd, 2000). Το όπλο για την αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας είναι η διαμόρφωση μιας κουλτούρας που περιλαμβάνει ένα περιβάλλον εργασίας που καλλιεργεί την ομαδική εργασία, τη συμμετοχή και τη συνοχή (Roberson & Park, 2007).

3.1. Πρακτικές διαχείρισης διαφορετικότητας

Η ποικιλομορφία βοηθά τους οργανισμούς να αποδίδουν καλύτερα. Αυτό που ξεκίνησε για πολλούς οργανισμούς ως προσπάθεια να συναντηθούν κυβερνητικές και νομικές απαιτήσεις έχει εξελιχθεί σε στρατηγική προτεραιότητα που στοχεύει στην τοποθέτηση των οργανισμών πιο ανταγωνιστικά στην αγορά. Εκτιμάται ότι οι οργανισμοί ξοδεύουν 8 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως για την εκπαίδευση στη διαφορετικότητα (Otley, Hansen, & Van der Stede, 2003). Πολλοί οργανισμοί αφιερώνουν πόρους σε πρωτοβουλίες ποικιλομορφίας επειδή πιστεύουν ότι η διαφορετικότητα είναι επιτακτική ανάγκη της επιχείρησης και τους επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

Ο Konrad (2003) έχει αναφέρει τρία κύρια επιχειρήματα στην επιχειρησιακή υπόθεση για τη διαφορετικότητα. Πρώτον, ο ανταγωνισμός για τα καλύτερα talέντα απαιτεί από τους οργανισμούς να προσεγγίσουν και να αγκαλιάσουν μια ολοένα και πιο διαφορετική ομάδα εργασίας. Δεύτερον, μια παγκόσμια οικονομία απαιτεί οι οργανισμοί να διαθέτουν ποικίλο εργατικό δυναμικό, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά μια ολοένα και πιο διαφορετική πελατειακή βάση. Έτσι, ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο μερίδιο αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη ότι η έλλειψη ποικιλομορφίας στο εργατικό δυναμικό μπορεί να οδηγήσει σε συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς. Ένα τρίτο επιχειρήμα είναι ότι η δημογραφική ποικιλομορφία απελευθερώνει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τη βελτίωση της ομαδικής επίλυσης προβλημάτων, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Εκτός από αυτά τα επιχειρήματα, θα μπορούσε κανείς να προσθέσει ότι στο πλαίσιο της συζήτησης και της διαμάχης γύρω από τα προγράμματα θετικής δράσης, η διαφορετικότητα είναι ένας πιο ευχάριστος και «κοινωνικά αποδεκτός» τρόπος αντιμετώπισης ζητημάτων φυλής και φύλου. Επίσης, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι σε μια πολυπολιτισμική κοινωνία, η προσπάθεια αύξησης της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού είναι απλώς το σωστό και ηθικό πράγμα που πρέπει να κάνουμε ως εταιρικοί πολίτες, ανεξάρτητα από τις οικονομικές επιπτώσεις (Jayne & Dipboye, 2004).

Ένας οργανισμός, ο οποίος διακρίνεται ως προς το ανθρώπινο κεφάλαιο του από διαφορετικότητα, χρειάζεται να αναπτύξει κάποιες πρακτικές ή να διαμορφώσει τις υπάρχουσες προκειμένου να μπορέσει να την διαχειριστεί αποτελεσματικά. Στο επιστημονικό τους εγχειρίδιο, οι Noe, Hollenbeck, Gerhart και Wright (2003) εξηγούν ότι η διαχείριση της πολυμορφίας είναι μια διαδικασία δημιουργίας ενός περιβάλλοντος που επιτρέπει σε όλους τους υπαλλήλους να συμβάλλουν στους στόχους της επιχείρησης και να βιώνουν την ατομική τους εξέλιξη. Πιο συγκεκριμένα, πρόσβαση σε θέσεις απασχόλησης, καθώς και δίκαιη μεταχείριση όλων των υπαλλήλων. Αυτό προϋποθέτει ότι η εταιρεία διαμορφώνει συμπεριφορές υπαλλήλων ώστε να εργάζονται άνετα με άλλους υπαλλήλους που έχουν ένα ευρύ φάσμα εθνοτικών, φυλετικών και θρησκευτικών χαρακτηριστικών. Η διαχείριση της πολυμορφίας μπορεί να απαιτεί αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας. Περιλαμβάνει τα κριτήρια της εταιρείας και τους τρόπους με τους οποίους οι

υπάλληλοι αντιμετωπίζουν την ανταγωνιστικότητα, τον προσανατολισμό των αποτελεσμάτων, την καινοτομία και την ανάληψη κινδύνων.

Τυπικά ή άτυπα οι οργανισμοί προκειμένου να διαχειριστούν την διαφορετικότητα στον οργανισμό τους πρέπει να αναλάβουν θετική δράση. Για την επιτυχημένη διαχείριση ενός πολύμορφου εργατικού δυναμικού, οι εταιρείες πρέπει να διασφαλίζουν ότι: οι υπάλληλοι κατανοούν πώς οι αξίες και τα στερεότυπα τους επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους έναντι άλλων που ανήκουν σε διαφορετικό φύλο, εθνότητα, φυλή ή θρησκεία, οι υπάλληλοι εκτιμούν τις πολιτισμικές διαφορές που υπάρχουν μεταξύ τους και εξαλείφονται οι συμπεριφορές που απομονώνουν ή εκφοβίζουν τα μέλη μειονοτικών ομάδων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των προγραμμάτων κατάρτισης για θέματα διαφορετικότητας. Η κατάρτιση αυτή αποσκοπεί στο να αλλάξει τις στάσεις των υπαλλήλων σχετικά με την διαφορετικότητα ή και να αναπτύξει δεξιότητες που απαιτεί η συνεργασία με ένα πολύμορφο εργατικό δυναμικό. Τα προγράμματα μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το κατά πόσο δίνεται έμφαση στην αλλαγή στάσης ή συμπεριφοράς. Οι Noe et al. (2003), μας εξηγούν πως λειτουργούν αυτά τα προγράμματα και τι μπορεί αν επιφέρουν στον οργανισμό και τους εργαζόμενους.

Στην πρώτη περίπτωση οι δράσεις επικεντρώνονται στη διαρκώς μεγαλύτερη ενημέρωση των υπαλλήλων για τις πολιτισμικές και εθνοτικές διαφορές, τα φυσικά χαρακτηριστικά (όπως οι αναπηρίες) και τα ατομικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τη συμπεριφορά απέναντι στους άλλους. Η υπόθεση στην οποία στηρίζονται αυτά τα προγράμματα είναι ότι η μεγαλύτερη ενημέρωση επιτρέπει στους υπαλλήλους να αποφεύγουν τα αρνητικά στερεότυπα κατά την αλληλεπίδρασή τους με υπαλλήλους διαφορετικού υποβάθρου. Επιπλέον, βοηθούν του υπαλλήλους να λαμβάνουν υπόψη τους τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ των πολιτισμικών ομάδων, να εξετάζουν τις στάσεις τους απέναντι στη θετική δράση ή να αναλύουν τις απόψεις τους σχετικά με τους λόγους για τους οποίους υπάλληλοι προερχόμενοι από μειονότητες διεκπεραιώνουν ή όχι τα καθήκοντά τους. Στην πράξη η κατάρτιση μπορεί να γίνεται μέσω της προβολής βίντεο και εμπειρικών ασκήσεων για να αυξηθεί η ενημέρωση των υπαλλήλων σχετικά με τις αρνητικές συναισθηματικές επιπτώσεις που έχουν τα στερεότυπα, οι πεποιθήσεις και οι συμπεριφορές στα μέλη μειονοτικών ομάδων. Στη δεύτερη περίπτωση, τα βασισμένα στη συμπεριφορά προγράμματα επικεντρώνονται στην αλλαγή των εταιρικών πολιτικών και των ατομικών συμπεριφορών που παρεμποδίζουν την ατομική εξέλιξη και παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Μια δράση σε αυτό το πρόγραμμα είναι ο εντοπισμός των περιπτώσεων όπου οι υπάλληλοι δεν ενθαρρύνονται να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Από ομάδες υπαλλήλων ζητείται να αναφέρουν συγκεκριμένες περιπτώσεις προαγωγής, συνδρομής, κατάρτισης, ή πρακτικών διαχείρισης της απόδοσης που, κατά τη γνώμη τους, δεν ήταν αμερόληπτες. Επιπλέον, μπορεί να συγκεντρώνονται οι απόψεις τους σχετικά με το βαθμό στον οποίο το εργασιακό περιβάλλον και οι διαχειριστικές πρακτικές αποτιμούν τις διαφορές των υπαλλήλων και παρέχουν ίσες ευκαιρίες. Με τον τρόπο αυτό, εντοπίζονται τυχόν δυσλειτουργίες και διακρίσεις.

Η αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας απαιτεί μια κουλτούρα που να περιλαμβάνει ένα περιβάλλον εργασίας που καλλιεργεί την ομαδική εργασία, τη συμμετοχή και τη συνοχή (Roberson & Park, 2007). Οι πρακτικές διαχείρισης διαφορετικότητας ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει ιδανικά να ξεκινούν με τη μέτρηση της διαφορετικότητας και των διαφορετικών πρακτικών διαχείρισης σε οργανισμούς καθώς οι δυνατότητες ορθής διαχείρισης θα μπορούσαν να υπονομευθούν από την έλλειψη προσοχής σε καλά τεκμηριωμένες πολιτικές και σωστή τήρηση αρχείων (Kossek, Lewis, & Hammer, 2010). Οι μελετητές προτείνουν ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να μετρούν το προφίλ της ταυτότητας καθορισμένων ομάδων εργασίας, την επικρατούσα οργανωσιακή κουλτούρα, τις αντιλήψεις των διαφόρων ομάδων εργαζομένων, έτσι ώστε να προσδιοριστούν τα πολιτιστικά εμπόδια που μπορεί να λειτουργήσουν ως παράγοντες παρεμπόδισης της ισότητας στο χώρο εργασίας (Cox & Ferguson, 1994; Kossek et al., 2010). Για παράδειγμα, οι Gilbert και Ivancevich (2000) περιγράφουν πώς ένας πολυπολιτισμικός οργανισμός με εστιασμένη και προγραμματισμένη προσέγγιση για τη διαχείριση της διαφορετικότητας και της ισότητας βοήθησε στην αύξηση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας σε σύγκριση με έναν οργανισμό, ο οποίος χρησιμοποιούσε τη διαφορετικότητα ως δημόσιο εργαλείο σχέσεων και όχι ως βασικό στοιχείο που δημιουργούσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η Sharma (2016) σε προσπάθειά της να δημιουργήσει ένα πλαίσιο για την διαχείριση της διαφορετικότητας και της ισότητας σε έναν οργανισμό, προτείνει τέσσερις βασικούς πυλώνες δράσης οι οποίοι αφορούν την αξιολόγηση της απόδοσης, κοινωνικοπολιτισμικά ζητήματα, οργανωτικές ικανότητες και θετική προσέγγιση. Η αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται για τη βελτίωση της διοικητικής και οργανωτικής απόδοσης μαζί με τα κίνητρα των εργαζομένων (Townley, 1993). Η ισότητα επιτυγχάνεται όταν οι οργανισμοί ασκούν μια κουλτούρα ελέγχου των συστημάτων διαχείρισης. Οι Cox και Blake (1991) στη μελέτη τους βρήκαν ότι οι πρωταρχικοί στόχοι αυτού του ελέγχου θα πρέπει να είναι η αποκάλυψη της προέλευσης πιθανών προκαταλήψεων σε ορισμένες πολιτιστικές ομάδες και επίσης να εντοπίσει στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας που μπορεί να θέσουν ορισμένα μέλη σε μειονεκτική θέση. Κατά τη διάρκεια των αξιολογήσεων απόδοσης, οι λόγοι για τις διαφορές μεταξύ διαφορετικών φυλετικών ομάδων θα μπορούσαν να οφείλονται σε ένα σύνολο παραγόντων που σχετίζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης και τις αξιολογήσεις, όπως τα στερεότυπα, οι χαμηλές προσδοκίες και τα διπλά σταθμά. (Kilian, Hukai, & McCarty, 2005). Ο Poon (2004) διαπίστωσε ότι οι οργανισμοί αντιμετώπιζαν υψηλότερο ποσοστό στον δείκτη κινητικότητας και αντικατάστασης προσωπικού όταν οι υπάλληλοι αντιλήφθηκαν ότι οι αξιολογήσεις της απόδοσής τους παραποιήθηκαν λόγω των προσωπικών τους στοιχείων με μεροληψία και πρόθεση να τιμωρηθούν οι υφιστάμενοι. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι συστηματικές διακρίσεις στο χώρο εργασίας μέσω του οποίου εμφανίζεται συνήθως η φυλετική προκατάληψη, παίζει ζωτικό ρόλο στη διαχείριση της ισότητας και της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας. Οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορεί να έχουν και άλλες επιπτώσεις. Για παράδειγμα, οι

Grund και Przemeck (2012) στη μελέτη τους διαπίστωσαν ότι η μεροληπτική αξιολόγηση μπορεί να επηρεάσει τις μελλοντικές προσπάθειες. Ως εκ τούτου η χρήση πολλαπλών κριτηρίων και πολλαπλών βαθμολογητών σχετίζονται θετικά με την αντίληψη της ακρίβειας της αξιολόγησης απόδοσης.

Η πολιτιστική ποικιλομορφία έχει γίνει βασικό χαρακτηριστικό των πολυεθνικών και άλλων οργανισμών σε όλο τον κόσμο . Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα σύνολο διακριτών λειτουργιών, διαδικασιών και δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην κατεύθυνση και στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού και επηρεάζεται από κοινωνικά και πολιτισμικά ζητήματα (Lado & Wilson, 1994). Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό απαιτεί λεπτομερή ανάλυση και κατανόηση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο Hofstede (2001) έχει αναπτύξει ένα πλαίσιο για διαπολιτισμική επικοινωνία που περιλαμβάνει την απόσταση εξουσίας, τον ατομικισμό, την αρρενωπότητα, την αποφυγή της αβεβαιότητας και τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό έναντι του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού. Άλλοι μελετητές έχουν τονίσει ότι η γλώσσα, το φύλο και η θρησκεία είναι εξίσου σημαντικά για τη διαχείριση της διαφορετικότητας μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών (Hunt, 2007).

Υπάρχουν τρεις θεμελιώδεις τύποι ικανοτήτων που είναι οι βασικές δυνατότητες, οι εσωτερικές δυνατότητες και οι συνδυαστικές δυνατότητες. Αυτό το θέμα θα βασιστεί στο πλαίσιο που κατασκευάστηκε από την Nussbaum (1999) και το συσχετίζουν με τη διαχείριση της διαφορετικότητας και της ισότητας στο χώρο εργασίας. Οι βασικές ικανότητες έχουν οριστεί ως οι έμφυτες ικανότητες που κατέχει το άτομο και σχηματίζουν τη βάση για την ανάπτυξη πιο προηγμένων δυνατοτήτων. Η επικοινωνία βρέθηκε ως βασικό μέτρο για τη βελτίωση των βασικών ικανοτήτων των εργαζομένων (Sadri & Tran, 2002). Οι εσωτερικές ικανότητες είναι εσωτερικές ή προσωπικές καταστάσεις ετοιμότητας για δράση ή ελευθερίας που θα μπορούσε να είναι εξασφαλισμένη με αλφαριθμητικό, αριθμητική, εκπαίδευση ή κατάρτιση (Gagnon & Cornelius, 2000). Οι εσωτερικές ικανότητες μπορεί επίσης να συνδεθούν με μια εταιρεία όπου μπορεί να δημιουργήσει καινοτομία αναπτύσσοντας στο εσωτερικό της τις ικανότητες (Einsenshardt & Martin, 2000). Μια εταιρεία που πρέπει να διαχειριστεί αποτελεσματικά τη διαφορετικότητα και την ισότητα πρέπει να έχει εσωτερικές δυνατότητες όπως η ελαχιστοποίηση της εσωτερικής αντίστασης ή η κριτική που μπορεί προκύπτουν από την απασχόληση ενός διαφορετικού ατόμου (Rosalie & Eddy, 1998). Επιπλέον, οι εσωτερικές ικανότητες αναφέρονται σε εκείνες τις ικανότητες που θα μπορούσαν να αναπτύξουν οι οργανισμοί όσον αφορά την ευελιξία και τη μάθηση, ειδικά για να ανταγωνιστούν σε αυτόν τον ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο που προκαλείται από τις δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης (Tallman & Li, 1996). Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω κατηγοριών ικανοτήτων δημιουργεί τις συνδυαστικές ικανότητες οι οποίες είναι οι εσωτερικές δυνατότητες που λειτουργούν σε συνδυασμό με τις εξωτερικές δομικές συνθήκες ή το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον εργασίας, κοινότητας και

κράτους. Στην πράξη μπορούν να επιτευχθούν με ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας που θα μπορούσαν να υπάρχουν ανάλογα με τις εξωτερικές δομικές συνθήκες ή το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον της εργασίας (Nussbaum, 1999)

Τέλος, σύμφωνα με τον Williams (2015) «θετική δράση (AA) είναι ένα σύνολο τεχνικών για την εξάλειψη των διακρίσεων που συνίστανται κυρίως στην επανεξέταση του συστήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων των οργανισμών να γίνουν πιο αντικειμενικά και να εξαλείψουν τις προτιμήσεις που χτίστηκαν όχι κακώς αλλά επειδή ήταν οργανωμένη έτσι η κοινωνία». Με λίγα λόγια, οι εταιρείες ακολουθώντας από την μία πλευρά νομικούς κανόνες οι οποίοι έχουν θεσπιστεί για την εξάλειψη των διακρίσεων και διαμορφώνοντας και οι ίδιες πρακτικές ενσωμάτωσης μειονοτικών ομάδων στις δυναμικό τους, διαμορφώνουν ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο ακολουθεί την νέα τάξη πραγμάτων όπως την έχει επιβάλλει η παγκοσμιοποίηση και διαμορφώνουν μία κουλτούρα η οποία δίνει χώρο στην διαφορετικό.

3.2. Διαφορετικότητα και εργασιακές σχέσεις

Για την επιτυχία, την ευτυχία και την αποδοτικότητα ενός οργανισμού, οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν έναν πολύ σημαντικό παράγοντα. Στο εργασιακό περιβάλλον αναπτύσσονται σχέσεις, μέσα από τις οποίες απορρέουν έμμεσες επιπτώσεις για την αποτελεσματικότητα στο χώρο εργασίας, καθώς διαμορφώνουν ένα ψυχολογικό κλίμα, μέσα από το οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται τις σχέσεις τους και την εργασία τους. Αν και η επικοινωνία των εργαζομένων μπορεί συχνά να παραβλέπεται και να υποτιμάται, οι ηγέτες επιχειρήσεων που επενδύουν τον χρόνο τους στη βελτίωσή της, αναγνωρίζουν τη συνολική της επίδραση στο σύνολό της επιχείρησης (Bakotić, 2016). Επομένως, γίνεται αντιληπτό πως η γνώση ότι η επικοινωνία των εργαζομένων είναι σημαντική δεν αρκεί, και ως εκ τούτου οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν μια στρατηγική, έχοντας κατά νου τις συγκεκριμένες επιχειρηματικές ανάγκες, στόχους και σημεία που χρήζουν προσοχής Allen, Dawson, Wheatley, & White, 2007).

Η καθιερωμένη θεωρία και έρευνα αποφέρει αντικρουόμενες απόψεις για την ποιότητα των διεθνικών σχέσεων στις ομάδες εργασίας. Από τη μία πλευρά, υπάρχει λόγος να πιστεύουμε ότι οι εργαζόμενοι σε διαφορετικά εθνοτικά περιβάλλοντα θα δυσκολεύονται να δημιουργήσουν θετικές σχέσεις μεταξύ τους. Σύμφωνα με το παράδειγμα ομοιότητας-έλξης (Byrne, Clore, & Smeaton, 1986), βλέπουμε ότι η ομοιότητα στις στάσεις, τις αξίες ή τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αυξάνει τη διαπροσωπική έλξη και συμπάθεια, και σημαντική έρευνα έχει υποστηρίξει αυτήν την πρόβλεψη. Αντίθετα, η ανομοιότητα – και η εθνοτική διαφοροποίηση μπορούν να μειώσουν την έλξη καθώς μπορεί να εκληφθούν ως απειλή των αξιών και των κανόνων των ανθρώπων και να επηρεάσουν αρνητικά με αποτέλεσμα να οδηγήσουν τους ανθρώπους είτε να αποφύγουν τη διεθνική επαφή (π.χ.

είτε να ανταποκριθούν αρνητικά σε τέτοιες αλληλεπιδράσεις. Επιπλέον, η ανομοιότητα μπορεί να οδηγήσει σε ευνοιοκρατία εντός ομάδας και παρέκκλιση εκτός ομάδας. Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας των Tajfel και Turner, τα άτομα χρησιμοποιούν ομοιότητες και διαφορές ως βάση για να κατηγοριοποιήσουν τον εαυτό τους και τους άλλους σε εντός και εκτός ομάδων και, για να διατηρήσουν μια θετική αυτοεκτίμηση, αξιολογούν τα μέλη της ομάδας πιο θετικά παρά τα μέλη της εξωτερικής ομάδας. Τέτοιες διαδικασίες μπορεί να εκφραστούν με πράξεις που εισάγουν διακρίσεις, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε επιδείνωση των διεθνικών σχέσεων στην εργασία. Σε έρευνά του ο Schaafsma (2008), με δείγμα 219 εργαζόμενους οι οποίοι αποτελούσαν εθνικές μειονότητες στον εργασιακό τους χώρο και η οποία έλαβε χώρα στην Ολλανδία, διαπίστωσε ότι οι διεθνικές σχέσεις ήταν λιγότερο αρμονικές όταν οι εθνοτικές διαφορές θεωρούνταν ότι επηρεάζουν το αίσθημα επιτυχίας των ανθρώπων (π.χ. στόχοι εργασίας), την αίσθηση του ανήκειν (π.χ. ενότητα της ομάδας) και την αίσθηση ισότητας (π.χ. διαδικαστική δικαιοσύνη). Τέτοια προβλήματα αναφέρθηκαν συχνότερα όταν οι εθνοτικές διαφορές συνδέονταν με άλλους τύπους διαφορετικότητας, όπως η ποικιλομορφία των πληροφοριών και η ποικιλομορφία αξιών. Λιγότερο αρμονικές διεθνικές σχέσεις αναφέρθηκαν από μέλη της ομάδας εθνοτικής πλειοψηφίας και σε περιβάλλοντα χαμηλών δεξιοτήτων όπου οι πραγματικές εθνοτικές διαφορές ήταν μεγάλες. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι εθνοτικές διαφορές αυτές καθαυτές δεν επηρεάζουν απαραίτητα τις διεθνικές σχέσεις σε ένα εργασιακό περιβάλλον, αλλά το κάνουν μόνο όταν έχει νόημα για άτομα ή μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο.

Όπως προαναφέρθηκε, ένας παράγοντας που συνεισφέρει στην αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας είναι η διαμόρφωση μίας κουλτούρας η οποία θα δίνει χώρο στην ομαδική εργασία και την συμμετοχή (Roberson & Park, 2007). Η επαφή στο χώρο εργασίας μπορεί να παρέχει στα μέλη των εθνικών μειονοτήτων, ή /και ατόμων με άλλες ιδιαιτερότητες, με την πλειοψηφία την ευκαιρία να δημιουργήσουν θετικές σχέσεις μεταξύ τους. Για παράδειγμα, σύμφωνα με την υπόθεση της επαφής, η επαφή μεταξύ μελών εντός και εκτός ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε πιο θετικές διομαδικές στάσεις. Αυτό αναμένεται να συμβεί σε καταστάσεις στις οποίες υπάρχουν υποστηρικτικά πρότυπα ισότητας και στις οποίες οι άνθρωποι έχουν κοινούς στόχους και ισότιμη θέση, συνεργάζονται μεταξύ τους, έχουν την ευκαιρία να γνωριστούν μεταξύ τους και να αλληλοεπιδρούν (Pettigrew & Tropp, 2006). Ο χώρος εργασίας είναι πιθανό να πληροί πολλές από αυτές τις προϋποθέσεις. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, τα άτομα με διαφορετικά υπόβαθρα μπορεί να αποκτήσουν μεγαλύτερη επίγνωση του τι έχουν κοινό και να αναπτύξουν μια κοινή ταυτότητα εντός της ομάδας (Gaertner, Dovidio, & Bachman, 1996). Ως αποτέλεσμα, μπορεί να αναπτύξουν πιο θετικά συναισθήματα απέναντι ο ένας τον άλλον, γεγονός που μπορεί να κάνει τις αλληλεπιδράσεις τους ευκολότερες και πιο ευχάριστες.

Με βάση τα παραπάνω γίνεται αμέσως αντιληπτό γιατί μια κουλτούρα η οποία θα προωθήσει την επικοινωνία και την ομαδική εργασία στον εργασιακό χώρο μπορεί να συνεισφέρει θετικά στην

αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο. Οι Noe, Hollenbeck, Gerhart και Wright (2003), αναλύοντας τα χαρακτηριστικά που οδηγούν σε επιτυχημένες προσπάθειες ένταξης την πολυμορφίας, σημειώνουν την σημαντικότητα της κοινωνικοποίησης στην εταιρεία, με την οποία οι νέοι υπάλληλοι οι οποίοι αντιπροσωπεύουν την διαφορετικότητα, γίνονται αποτελεσματικά στελέχη της εταιρείας. Η αποτελεσματική κοινωνικοποίηση περιλαμβάνει την προετοιμασία ώστε να αποδώσουν αποτελεσματικά στην εργασία τους, τη μάθηση σχετικά με την εταιρεία και την ανάπτυξη εργασιακών σχέσεων. Η κοινωνικοποίηση έχει τρία στάδια: την εκ προτέρων κοινωνικοποίηση, την γνωριμία και την προσαρμογή.

Η εκ προτέρων γνωριμία γίνεται πριν την ένταξη του ατόμου στην εταιρεία, όπου με τον τρόπο αυτό αναπτύσσονται προσδοκίες σχετικά με την εταιρεία, τη θέση απασχόληση, τις συνθήκες εργασίας και τις διαπροσωπικές σχέσεις μέσω αλληλεπιδράσεων με εκπροσώπους της εταιρείας στη διάρκεια της επιλογής και της πρόσληψης. Οι εν δυνάμει υπάλληλοι χρειάζονται ρεαλιστικές πληροφορίες για την συγκεκριμένη θέση απασχόλησης και την εταιρεία και μπορεί να αφορούν ενημερωτικά φυλλάδια, βίντεο ή ενημέρωση από τον συνεντευκτή κατά την διάρκεια της συνέντευξης. Το στάδιο γνωριμίας λαμβάνει χώρα όταν ο υπάλληλος ξεκινά μια νέα εργασία. Ανεξάρτητα από το επίπεδο ρεαλιστικών πληροφοριών τις οποίες αποκόμισε το άτομο στο προηγούμενο στάδιο, όταν κάποιος ξεκινάει μια νέα εργασία αντιμετωπίζει πρωτόγνωρες καταστάσεις και εκπλήξεις. Ως εκ τούτου είναι κρίσιμο οι υπάλληλοι να εξοικειωθούν με τα εργασιακά καθήκοντα, να λάβουν την κατάλληλη κατάρτιση και να κατανοήσουν τις πρακτικές και τις διαδικασίες της εταιρείας. Η ποιότητα της σχέσης των νεοπροσληφθέντων με τον μάνατζερ τους έχει σημαντικό αντίκτυπο στην κοινωνικοποίησή τους. Οι μάνατζερ μπορούν να συνδράμουν στην δημιουργία εργασιακών σχέσεων καλής ποιότητας βοηθώντας τους νεοπροσληφθέντες να κατανοήσουν τους ρόλους τους, παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία και κατανοώντας στις πιέσεις και τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν. Τέλος, στο στάδιο προσαρμογής οι υπάλληλοι αρχίζουν να νιώθουν άνετα με τις εργασιακές απαιτήσεις και τις κοινωνικές τους σχέσεις. Αρχίζουν να επιλύουν συγκρούσεις μεταξύ εργασιακών και εξωεργασιακών δραστηριοτήτων. Επιπλέον, ενδιαφέρονται για την αξιολόγηση της απόδοσής τους από την εταιρεία και ενημερώνονται σχετικά με δυνητικές προοπτικές εξέλιξης στην εταιρεία.

3.3. Διαφορετικότητα και εργασιακή απόδοση

Η εργασιακή απόδοση είναι ένας πολύπλευρος όρος καθώς περιλαμβάνει όλες εκείνες τις συμπεριφορές οι οποίες θα οδηγήσουν στην μέγιστη απόδοση των εργαζομένων στην εργασία τους. Απαραίτητο στοιχείο αρχικά αποτελεί ένας εξειδικευμένος και παρακινημένος εργαζόμενος. Σε συνδυασμό με τον παράγοντα αυτό, η Clardy (2013) επισημαίνει ότι η μέγιστη απόδοση είναι

απόρροια μίας εξίσωσης η οποία επιπροσθέτως περιλαμβάνει την προθυμία του εργαζομένου και τις ευκαιρίες που του παρέχονται στο εργασιακό του περιβάλλον.

Η διαφορετικότητα στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί έναν παράγοντα ο οποίος μπορεί να ενισχύσει την απόδοση των ατόμων και οι πρακτικές διοίκησης τους ανθρώπινου δυναμικού παίζουν καθοριστικό παράγοντα στην παραπάνω σχέση. Η Benschop (2001), θέλοντας να υποστηρίξει την παραπάνω άποψη διεξήγαγε μια μελέτη περίπτωσης στην Ολλανδία σε μια διεθνή εταιρεία τηλεπικοινωνιών την 'Telecom' παίρνοντας δείγμα από υπαλλήλους πολλών διαφορετικών εθνικοτήτων. Η Telecom έχει μια ρητή επιχειρηματική επιταγή για τη διαφορετικότητα, που τη συνδέει άμεσα με τις υψηλές επιδόσεις και η οποία μεταδίδεται δυνατά σε όλη την εταιρεία. Οι αντιλήψεις των μάνατζερ που ερωτήθηκαν σχετικά με τη σχέση μεταξύ διαφορετικότητας και απόδοσης αντιστοιχούν στην οπτική της τηλεπικοινωνίας για τη διαφορετικότητα. Όλες οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο συνδέονται έμμεσα ή άμεσα με την επιτυχία της. Για παράδειγμα, οι επιπτώσεις στην απόδοση των γνωστικών επιδράσεων της διαφορετικότητας, της βελτιωμένης καινοτομίας και της δημιουργικότητας, είναι οι κύριοι λόγοι για τους οποίους ο μάνατζερ της ομάδας επιδιώκει να εξασφαλίσει τη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας στις συνεδρίες καταγισμού ιδεών. Επίσης γίνονται αναφορές σε πιο κοινωνικά προσανατολισμένους δείκτες απόδοσης. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι οι οποίοι αντλούν ικανοποίηση από τους μάνατζερ τους, έχουν θετικά συναισθήματα για την εταιρεία και αυτό είναι παράγοντας που ενισχύει την εικόνα της εταιρείας στην αγορά αφού οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι γίνονται και οι καλύτεροι υποστηρικτές της. Προκειμένου να διασφαλιστεί αυτή η ικανοποίηση, η εταιρεία στην πράξη δημιουργεί μια ανοιχτή κουλτούρα, όπου οι άνθρωποι μπορούν να είναι ο εαυτός τους και όπου αισθάνονται ότι είναι μια καλή εταιρεία για να εργαστείς. Αυτή η αξία που ακολουθεί η εταιρεία απεικονίζει το αληθινό πνεύμα της διαφορετικότητας στις τηλεπικοινωνίες, όπου οι επιχειρηματικοί και ηθικοί λόγοι για τη διαφορετικότητα πάνε χέρι-χέρι. Το ίδιο ισχύει και για την επικοινωνιακή απόδοση της ομάδας. Οι γλωσσικές πρακτικές αποκλεισμού αξιολογούνται αρνητικά, λόγω κακών επιδόσεων για την ομάδα, όταν άτομα που δεν μιλούν την ολλανδική γλώσσα της πλειοψηφίας χάνουν ζωτικής σημασίας πληροφορίες για την εργασία. Και εκφράζεται ανησυχία για την κοινωνική απόδοση της ομάδας όταν δεν πετυχαίνει τη συνεχή εμπλοκή όλων. Από τα παραπάνω παραδείγματα δράσης της εταιρείας, συμπεραίνεται ότι η στρατηγική διαχείρισης της διαφορετικότητας του οργανισμού καθιστά τη διαφορετικότητα σημαντική, έτσι ώστε να θεωρείται σημαντική όχι μόνο στο επίπεδο των πολιτικών, αλλά και στην καθημερινή πρακτική με αποτέλεσμα η ποικιλομορφία να συνδέεται ρητά με την απόδοση.

Οι Luring και Selmer (2011) επιβεβαιώνουν εξίσου την διατύπωση ότι η διαφορετικότητα στο εργασιακό περιβάλλον επιδρά θετικά στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Με βάση ένα δείγμα 489 εργαζόμενων σε οργανισμούς οι οποίοι χαρακτηρίζονται από πολυπολιτισμικότητα, εξέτασαν τη σχέση μεταξύ του κλίματος διαφορετικότητας (θετική στάση της ομάδας στη γλωσσική,

ορατή, αξιακή και πληροφοριακή ποικιλομορφία) και της απόδοσης (αντιλαμβανόμενη ομαδική απόδοση, ομαδική ικανοποίηση). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η θετική στάση στη γλωσσική, αξιακή και πληροφοριακή ποικιλομορφία έχει ισχυρούς θετικούς συσχετισμούς με την αντιληπτή ομαδική απόδοση και την ομαδική ικανοποίηση. Η γλωσσική ποικιλομορφία αντιπροσωπεύει την επικοινωνιακή διάσταση της ανομοιότητας η οποία συχνά αγνοείται στις μελέτες ποικιλομορφίας (Jonsen et al., 2011). Όταν τα άτομα είναι ανοιχτά στη γλωσσική πολυμορφία, αποδέχονται το ένα τη διαφορετική γλωσσική επάρκεια, το λεξιλόγιο, και την προφορά του άλλου. Η ορατή ποικιλομορφία είναι αντιπροσωπευτική του επιφανειακού επιπέδου της δημογραφικής ετερογένειας (Harrison, Price, & Bell, 1998). Όταν τα άτομα είναι ανοιχτά στην ορατή διαφορετικότητα, δεν παρουσιάζουν διακρίσεις απέναντι σε αυτούς που φαίνονται διαφορετικοί, για παράδειγμα, είναι διαφορετικού φύλου, φυλής ή ηλικιακής ομάδας. Το άνοιγμα στις διαφορετικές αξίες των άλλων ατόμων είναι η ανοχή στις διαφορές στις απόψεις, την κοσμοθεωρία και τις πολιτισμικές συμπεριφορές. Τέλος, η πληροφοριακή ποικιλομορφία αντιπροσωπεύει τις παραλλαγές στη γνώση που συχνά περιγράφονται ως η πραγματική αξία της διαφορετικότητας (Ely & Thomas, 2001). Όταν τα άτομα δείχνουν ανοιχτά στην πληροφοριακή ποικιλομορφία, γίνονται δέκτες διαφορετικών πληροφοριών και διαφορετικών πηγών γνώσης που είναι διαθέσιμες εντός της ομάδας (Homan et al., 2007).

4. Ο προσωπικός παράγοντας

Οι Cerdin, Diné και Brewster (2014) ανέδειξαν σε μια μελέτη τους τα κίνητρα τα οποία παρακινούν τους οικονομικούς μετανάστες να παραμείνουν στην χώρα εγκατάστασής τους και να αφομοιωθούν. Ουσιαστικά εξηγούν ότι η παρακίνηση έχει να κάνει με θετικές ή αρνητικές εκπλήξεις που συναντούν στην χώρα μετανάστευσης και κατά πόσο συνάντησαν ή όχι αυτό που περίμεναν ανάλογα με τους προσωπικούς πόρους που είχαν επενδύσει για να κάνουν το μεγάλο βήμα. Επιπλέον, σημειώνεται ως σημαντικός παράγοντας προσαρμογής οι πολιτικές ενσωμάτωσης των οργανισμών καθώς οι εργαζόμενοι οι οποίοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από το εργασιακό τους περιβάλλον είναι πιθανό να έχουν περισσότερα κίνητρα να ενσωματωθούν από εκείνους που αισθάνονται ότι είναι μόνοι στην αντιμετώπιση της διαδικασίας ένταξης.

Ως ένας κρίσιμος παράγοντας σίγουρα αποτελεί και η γλωσσική επάρκεια των μεταναστών εργαζομένων πάνω στην γλώσσα εργασίας τους. Οι γλωσσικές ανεπάρκειες μπορεί να αναγκάσουν τα άτομα να χάσουν τη ρητορική τους δύναμη και να απέχουν από κουβέντες που είναι γνωστό ότι είναι σημαντικές για την ομαδική ικανοποίηση (Lauring & Selmer, 2011). Επιπλέον, η γλώσσα έχει συνδεθεί με την κοινωνική κατηγοριοποίηση (Lauring, 2008). Στην πραγματικότητα, οι Kelly et al. (1982) βλέπουν τη γλώσσα ως δείκτη της συμμετοχής στην ομάδα που έχει την ισχυρότερη

ψυχολογική επίδραση στην κοινωνική ταυτότητα. Οι Marschan-Piekkari, Welch & Welch (1999) δείχνουν ότι τα άτομα συχνά ομαδοποιούνται με γνώμονα την γλώσσα. Τα όρια σε πολυπολιτισμικά πλαίσια και οι γλωσσικές διαφορές καθορίζουν ποια μέλη του οργανισμού είναι απομονωμένα και ποια όχι. Τα άτομα σε μια κοινότητα που βασίζεται στη γλώσσα μπορεί να απέχουν από την αλληλεπίδραση και τη συνεργασία με άλλες ομάδες. Σε ένα περιβάλλον πολυπολιτισμικής εργασίας, αυτές οι γλωσσικές κατηγοριοποιήσεις θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά τη λειτουργία της ομάδας λόγω έλλειψης επικοινωνίας και θα μπορούσαν να μειώσουν την ικανοποίηση λόγω της αυξημένης διαπροσωπικές συγκρούσεις (Zenger & Lawrence, 1989). Εάν τα άτομα είναι ανοιχτά σε γλωσσικές ανομοιότητες, όπως παραλλαγές στη χρήση της γλώσσας, τονισμό και τα επίπεδα γλωσσικής επάρκειας, αυτό θα επηρεάσει θετικά την αλληλεπίδραση εντός της ομάδας. Επιπλέον, το άνοιγμα στη γλωσσική ποικιλομορφία θα επιτρέψει στα άτομα να επικοινωνούν με ένα ευρύ κοινό διαφορετικών μελών της ομάδας και έτσι τους επιτρέπουν να χρησιμοποιούν πληρέστερα την αξία της ομαδικής διαφορετικότητας και συνεπώς να βελτιώνουν τη λειτουργία της ομάδας και την ικανοποίηση (Ely & Thomas, 2001). Σε αυτό προστέθηκε η αυξημένη αλληλεπίδραση που θα μπορούσε να προκύψει από περισσότερο άνοιγμα στη γλωσσική ποικιλομορφία που μπορεί να οδηγήσει σε σταδιακή ανάπτυξη κοινών και κοινώς κατανοητών τρόπων επικοινωνίας (Zenger & Lawrence, 1989). Υπάρχει επομένως μια καλή πιθανότητα ότι το άνοιγμα στη γλωσσική ποικιλομορφία θα μπορούσε να προκαλέσει θετική δυναμική της ομάδας που θα αυξήσει τις ευνοϊκές αντιλήψεις για το επίπεδο απόδοσης της ομάδας και να αυξήσει την ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

Τέλος, η αίσθηση αποτελεσματικότητας είτε αυτή προέρχεται από ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο μπορεί να παράσχει πόρους στο άτομο, είτε είναι αποτέλεσμα από την επάρκεια που νιώθει το ίδιο το άτομο ως προς τις ικανότητές του, σχετίζεται θετικά με την γενικότερη στάση ικανοποίησης από την ζωή και ως εκ τούτου έχει θετικότερη στάση απέναντι στις συνθήκες της ζωής του. Αντίθετα, στη περίπτωση που υπάρχουν συναισθήματα ματαιώσης της επάρκειας του ατόμου, το άτομο θα οδηγηθεί σε ανικανότητα και έλλειψη κινήτρων και είναι πιο πιθανό να αδυνατεί να εκπληρώσει τις φιλοδοξίες του (Van den Broeck et al., 2010).

5. Συμπέρασμα

Ενώ πολλοί οργανισμοί έχουν αγκαλιάσει την ποικιλομορφία, άλλοι εξακολουθούν να τη θεωρούν απλώς θέμα συμμόρφωσης με τις νομικές απαιτήσεις. Τα πιο πρόσφατα χρόνια, η άποψη της διαφορετικότητας έχει αλλάξει σε μια πιο στρατηγική έννοια. Πολλοί σημερινοί ηγέτες επιχειρήσεων πιστεύουν ότι η διαφορετικότητα έχει σημαντικά οφέλη απόδοσης. Παράλληλα, η Ελλάδα εξάγει χιλιάδες ανθρώπους οι οποίοι μεταναστεύουν για ένα καλύτερο εργασιακό μέλλον. Ανατρέχοντας στην βιβλιογραφία, τα στοιχεία για τις εμπειρίες των Ελλήνων μεταναστών αναφορικά με το πώς βιώνουν την διαφορετικότητα στον εργασιακό τους χώρο είναι δυσσεύρετα. Η συγκεκριμένη μελέτη θα επιχειρήσει να φωτίσει αυτές τις εμπειρίες.

6. Μεθοδολογία

6.1. Ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα έχει σαν στόχο να διερευνήσει την παράμετρο της πολυπολιτισμικότητας στις επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα επικεντρώνεται στον φυλετικό παράγοντα. Συγκεκριμένα, θα ήθελα να μελετήσω αν το φυλετικό υπόβαθρο του εργαζομένου επηρεάζει τις εργασιακές του σχέσεις και την απόδοσή του στην εταιρεία, τις πρακτικές που χρησιμοποιεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση που μπορεί να ενισχύουν θετικά ή αρνητικά τις παραπάνω σχέσεις και τέλος προσωπικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν την εργασιακή του εμπειρία. Το δείγμα της έρευνάς μου στοχεύει σε Έλληνες οικονομικούς μετανάστες στο εξωτερικό καθώς ενδιαφέρομαι να μελετήσω την εμπειρία τους πάνω σε αυτό το ζήτημα. Προκειμένου να γίνει πιο συγκεκριμένος ο στόχος της έρευνας δημιουργούνται ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία μπορούν να περιγραφούν ως εξής:

α) Το πολιτισμικό υπόβαθρο των εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα η φυλετική διαφοροποίηση είναι αρνητικός παράγοντας για τις εργασιακές τους σχέσεις;

β) τι πρακτικές χρησιμοποιεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση που μπορεί να επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την παραπάνω σχέση;

γ) πως επιδρούν προσωπικοί παράγοντες στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε πολυπολιτισμικά εργασιακά περιβάλλοντα.

6.2. Δειγματοληψία

Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η απλή τυχαία δειγματοληψία μέσω δομημένου ερωτηματολογίου και με τη βοήθεια του ψηφιακού εργαλείου Google Forms. Η διανομή του ερωτηματολογίου διενεργήθηκε μέσω της πλατφόρμας κοινωνικής δικτύωσης facebook σε ομάδες που έχουν δημιουργηθεί από Έλληνες σε χώρες του εξωτερικού, ενώ για την συγκομιδή του συνόλου των απαντήσεων χρειάστηκε μία εβδομάδα. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 75 άτομα – εργαζόμενους στο εξωτερικό όλων των κλάδων.

6.3. Μέθοδοι ανάλυσης

Το εργαλείο που εφαρμόστηκε για την εξήγηση των αποτελεσμάτων είναι η ανάλυση των συχνοτήτων. Αυτή η ανάλυση μπορεί να παρουσιάσει τα πλήρη χαρακτηριστικά του δείγματος, καθώς παρουσιάζει τη συχνότητα που επιλέγεται ένα αντικείμενο (απάντηση) και το ποσοστό σε

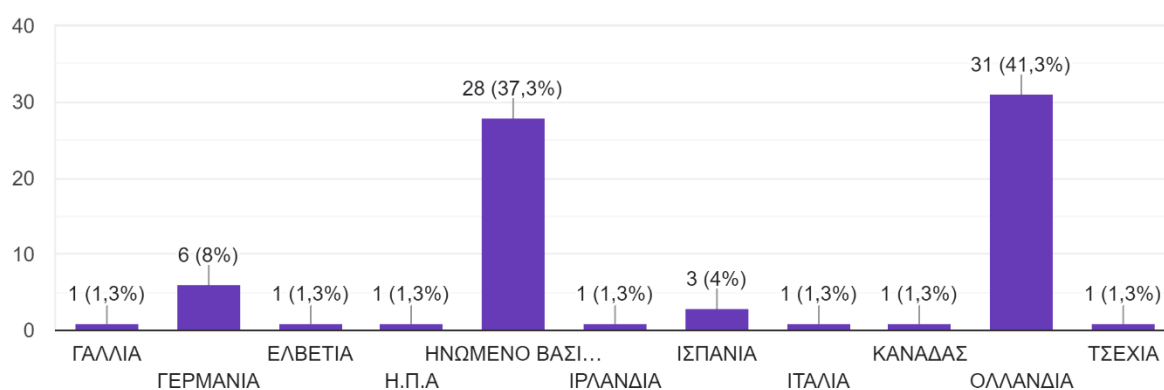
σύγκριση με το συνολικό μέγεθος του δείγματος. Στη συνέχεια θα πραγματοποιήσω περιγραφική ανάλυση με βάση τα αποτελέσματα.

7. Αποτελέσματα έρευνας

7.1. Περιγραφή του δείγματος

Στο Σχήμα 1 παρουσιάζεται η κατανομή των χωρών στις οποίες ζει και εργάζεται το δείγμα της έρευνας.

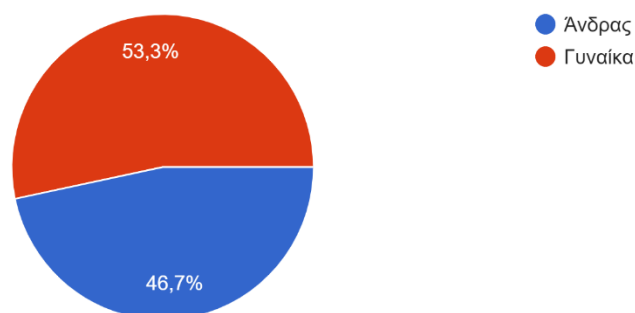
75 απαντήσεις



Σχήμα 1. Χώρες διαμονής

Στο Σχήμα 2 παρατηρούμε το διαχωρισμό των εργαζομένων με βάση το φύλο τους. Το 46,7% του δείγματος των εργαζομένων είναι άνδρες και το 53,3% είναι γυναίκες

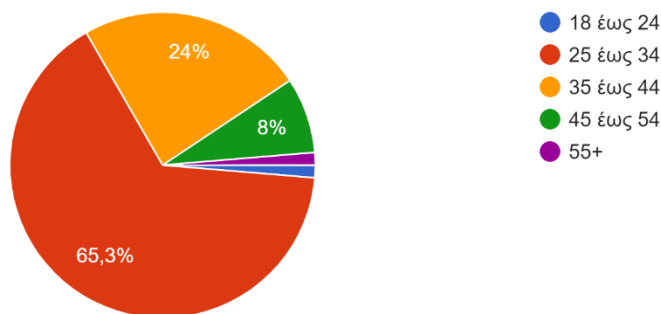
75 απαντήσεις



Σχήμα 2. Φύλο

Στο Σχήμα 3 παρουσιάζεται η κατανομή των εργαζομένων σε συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες. Το 1,3%, δηλαδή μόνο ένα άτομο, του δείγματος των εργαζομένων είναι 18 έως 24 ετών, το 65,3% είναι 25 έως 34 ετών, δηλαδή η συντριπτική πλειοψηφία, το 24% είναι 35 έως 44 ετών, το 8% είναι 45 έως 54 ετών και το 1,3 55+ ετών.

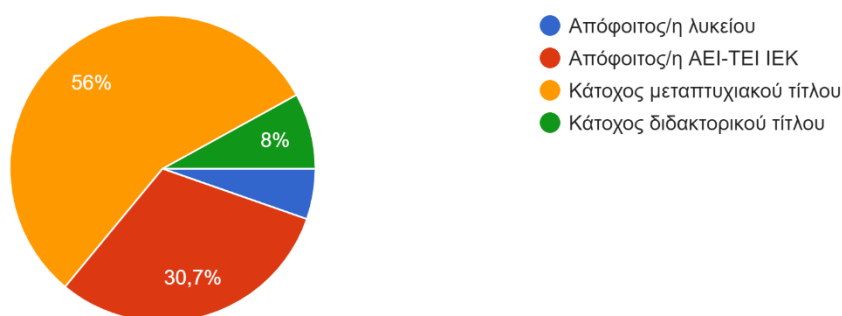
75 απαντήσεις



Σχήμα 3. Ηλικία (σε έτη)

Στο Σχήμα 4 παρουσιάζεται το ακαδημαϊκό επίπεδο του δείγματος όπου παρατηρούμε ότι οι μισοί και παραπάνω είναι κάτοχοι και μεταπτυχιακού διπλώματος. Συγκεκριμένα, το 5,3% δηλώνει απόφοιτος/η λυκείου, το 30,7% απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ, το 56% κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου και το 8% δηλώνει κάτοχος διδακτορικού τίτλου. Τα αποτελέσματα αυτά ενισχύουν το φαινόμενο της 'διάχυσης ταλέντων' στο εξωτερικό.

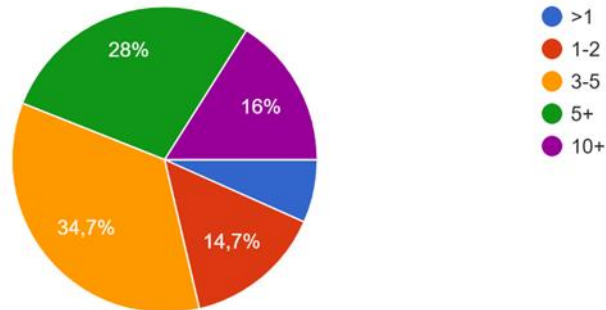
75 απαντήσεις



Σχήμα 4. Ακαδημαϊκό επίπεδο

Στο Σχήμα 5 το 6,7% του δείγματος ζει κάτω από ένα χρόνο στο εξωτερικό, το 14,7% ζει 1-2 χρόνια στο εξωτερικό, το 34,7% ζει 3-5 χρόνια, το 28% πάνω από 5 χρόνια και το 16% ζει πάνω από 10 χρόνια στο εξωτερικό.

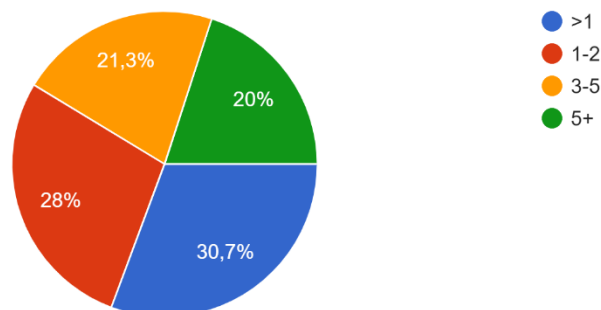
75 απαντήσεις



Σχήμα 5. Χρόνια διαμονής στο εξωτερικό

Στο Σχήμα 6, το 30,7% του δείγματος εργάζεται λιγότερο από ένα χρόνο στην επιχείρηση, το 28% εργάζεται 1-2 χρόνια στην επιχείρηση, το 21,3% βρίσκεται 3-5 χρόνια στην ίδια επιχείρηση και το 20% εργάζεται πάνω από 5 χρόνια στην ίδια επιχείρηση.

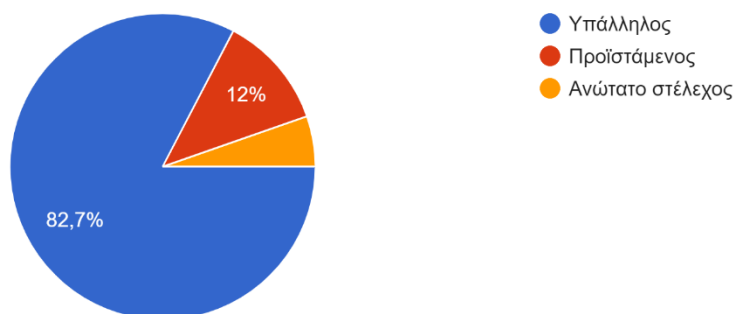
75 απαντήσεις



Σχήμα 6. Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση

Στο Σχήμα 7 το 82,7% εργάζονται ως υπάλληλοι, το 12% είναι προϊστάμενοι και το 5,3% είναι ανώτατα στελέχη.

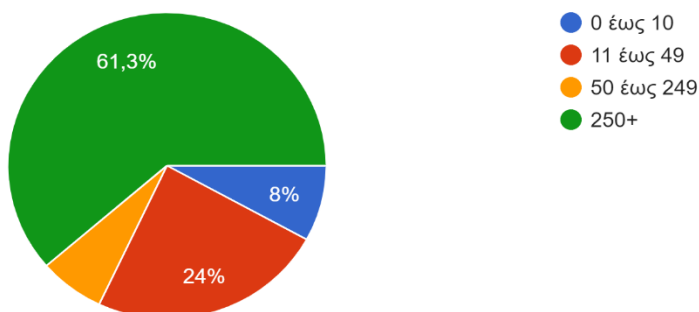
75 απαντήσεις



Σχήμα 7. Θέση στην ιεραρχία

Στο Σχήμα 8 το 8% εργάζεται σε μία μικρή επιχείρηση η οποία απασχολεί 0 έως 10 άτομα, το 24% σε επιχείρηση η οποία απασχολεί 11 έως 49 άτομα, το 6,7% σε επιχείρηση η οποία απασχολεί 50 έως 249 άτομα και το 63,3% σε επιχείρηση η οποία απασχολεί πάνω από 250 άτομα.

75 απαντήσεις



Σχήμα 8. Μέγεθος εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό

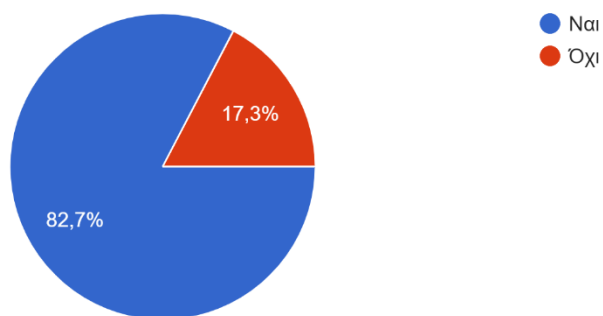
Αναφορικά με το είδος του επαγγέλματος, αυτό ρωτήθηκε με ερώτηση ανοιχτής φύσεως όπου και καταγράφηκε πληθώρα επαγγελμάτων και κλάδων από εστίαση μέχρι αστυνομία και ακαδημαϊκή εκπαίδευση και έρευνα.

7.2. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και διαφορετικότητα

Στο σχήμα 9 το 87,2% απάντησε ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεται έχει οργανωμένο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ενώ το 17,3% δεν εργάζεται σε επιχείρηση με αντίστοιχο τμήμα.

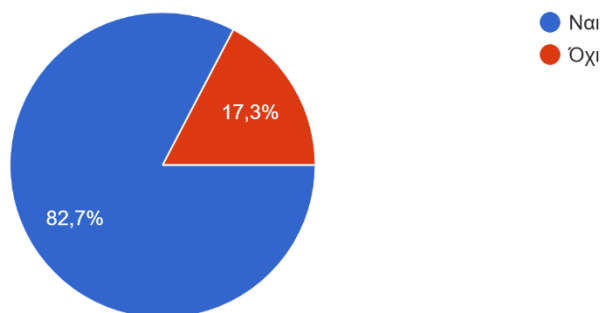
Σχήμα 9. Υπάρχει οργανωμένο τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού (HR) στην εταιρεία που εργάζομαι

75 απαντήσεις



Στο σχήμα 10, τα ποσοστά είναι ακριβώς τα ίδια. Δηλαδή, το 87,2% απάντησε ότι υπήρξε εκπαιδευτική περίοδος προσαρμογής στην αρχή της πρόσληψής του, ενώ το 17,3% ότι δεν υπήρξε.

75 απαντήσεις

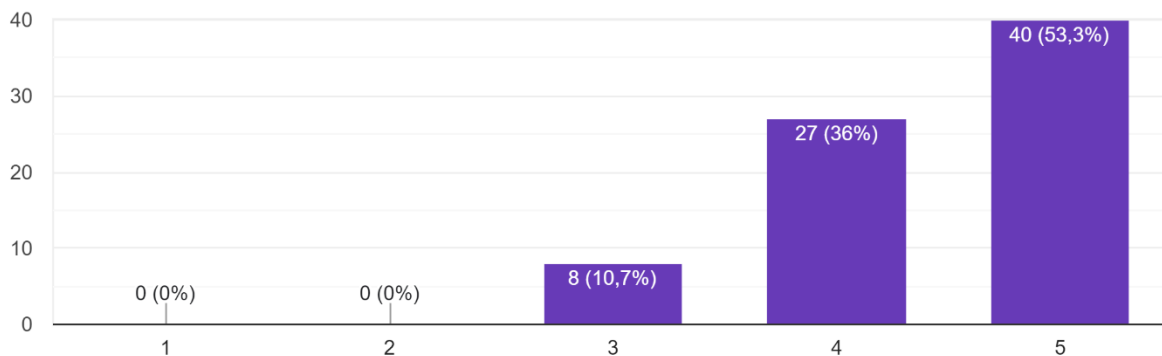


Σχήμα 10. Υπήρξε εκπαιδευτική περίοδος προσαρμογής στην αρχή της πρόσληψής μου

Παρακάτω οι απαντήσεις δίνονται σε μία κλίμακα όπου το 1(αριστερά) αντιπροσωπεύει την δήλωση 'Διαφωνώ Απόλυτα' και το 5(δεξιά) την δήλωση 'Συμφωνώ Απόλυτα'. Οι ενδιάμεσες απαντήσεις μετριάζουν την εμπειρία.

Στο σχήμα 11, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, 53,3%, ήταν απόλυτα σύμφωνο με την δήλωση ότι έχει σαφή κατανόηση των καθηκόντων, των ευθυνών και των διαδικασιών στην εργασία του, το 36% ήταν σύμφωνο ενώ ένα μικρό ποσοστό, 10,7%, βρέθηκε στην μέση της κλίμακα αναφορικά με το αν έχει σαφή κατανόηση των καθηκόντων, των ευθυνών και των διαδικασιών στην εργασία του.

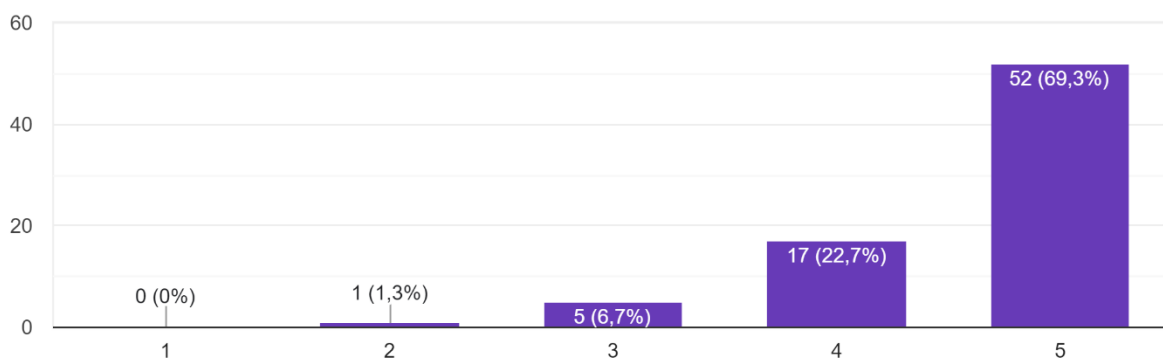
75 απαντήσεις



Σχήμα 11. Έχω σαφή κατανόηση των καθηκόντων, των ευθυνών και των διαδικασιών στην εργασία μου

Στο σχήμα 12, η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα στην δήλωση ότι στην επιχείρηση που εργάζεται η οργανωσιακή κουλτούρα σέβεται την διαφορετικότητα, το 22,7% ότι συμφωνεί, ενώ ένα μικρό ποσοστό 6,7% απάντησε ουδέτερα.

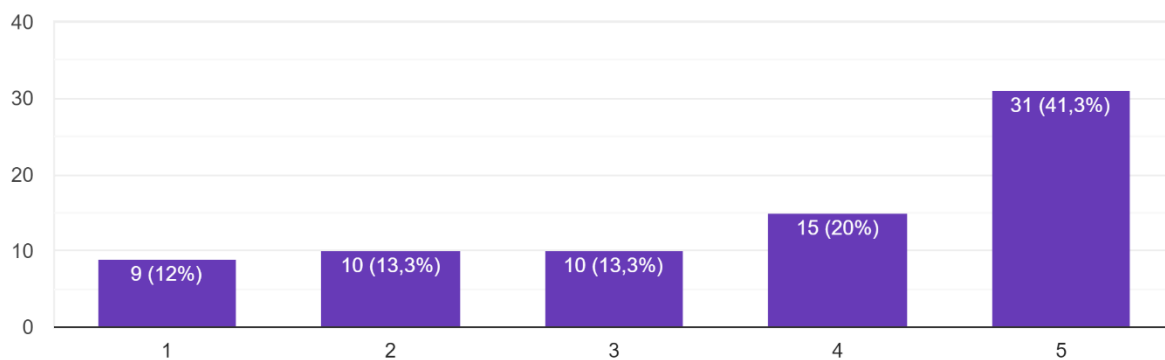
75 απαντήσεις



Σχήμα 12. Η Οργανωσιακή κουλτούρα σέβεται την διαφορετικότητα

Στο σχήμα 13 υπήρξε μεγαλύτερη ποικιλία στις απαντήσεις αναφορικά με το αν υπάρχει ενημέρωση και γίνονται δράσεις με σκοπό την αποδοχή της διαφορετικότητας στον εργασιακό τους χώρο. Συγκεκριμένα, το 41,3% συμφώνησε απόλυτα με την δήλωση, το 20% έδειξε μια πιο μέτρια στάση, το 13,3% τέθηκε ουδέτερο ενώ το 13,3% διαφώνησε και ένα 12% διαφώνησε απόλυτα.

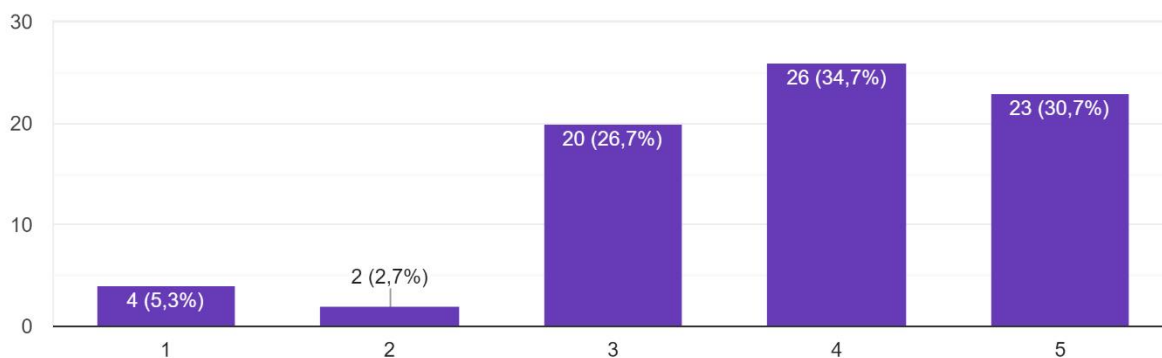
75 απαντήσεις



Σχήμα 13. Υπάρχει ενημέρωση και γίνονται δράσεις με σκοπό την αποδοχή της διαφορετικότητας

Στο σχήμα 14 οι ερωτηθέντες απάντησαν στο αν τυχόν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και ύπαρξη αρνητικών στερεοτύπων γίνονται αντικείμενο επίλυσης. Το μεγαλύτερο ποσοστό (65,4%) τέθηκε σύμφωνο, ένα εξίσου ανεβασμένο ποσοστό (26,7%) έμεινε ουδέτερο ως προς αυτή την δήλωση και ένα μικρό ποσοστό (8%) διαφώνησε.

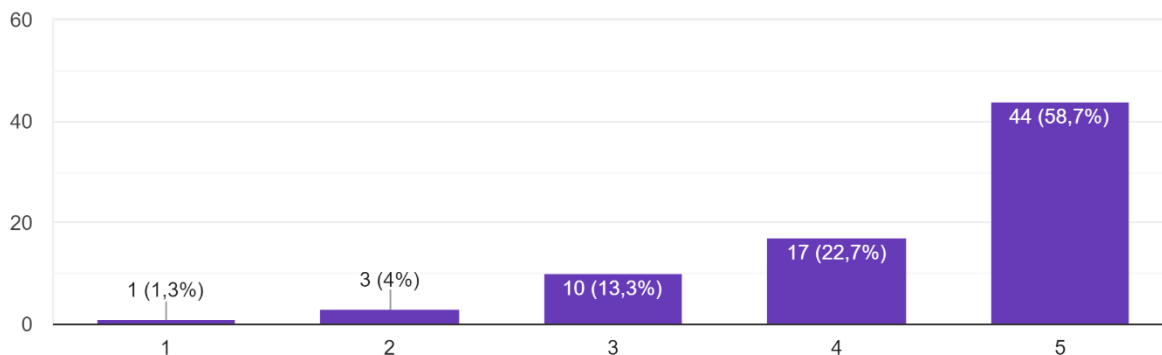
75 απαντήσεις



Σχήμα 14. Τυχόν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και ύπαρξη αρνητικών στερεοτύπων γίνονται αντικείμενο επίλυσης

Στο σχήμα 15, οι ερωτηθέντες απάντησαν αναφορικά με την ελευθερία της έκφρασης ιδεών και την δυνατότητα πρωτοβουλίας που μπορούν να παίρνουν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ένα μεγάλο ποσοστό 58,7% συμφώνησε απόλυτα και ένα 22,7% συμπλήρωσε τις θετικές απαντήσεις. Το 13,3% δήλωσε ουδέτερη στάση ενώ το 5,3% διαφώνησε.

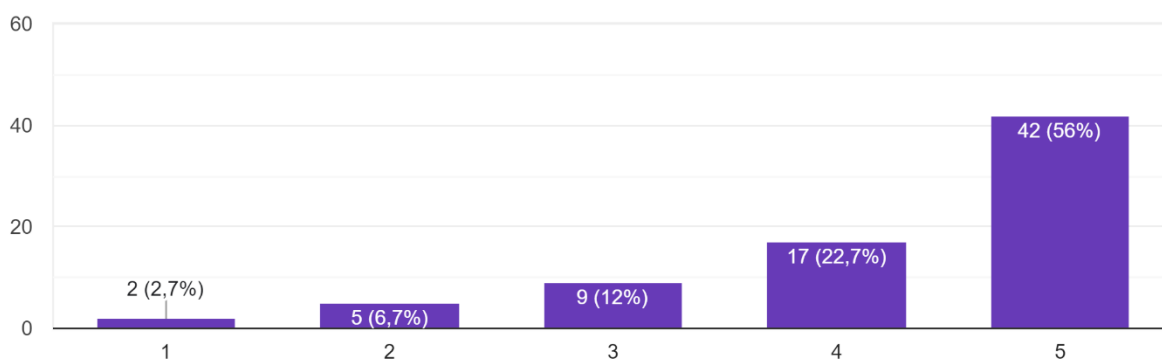
75 απαντήσεις



Σχήμα 15. Στο εργασιακό μου περιβάλλον μπορώ να εκφράζω τις ιδέες μου και να παίρνω πρωτοβουλίες

Στο σχήμα 16, οι ερωτηθέντες απάντησαν αναφορικά τις ίσες ευκαιρίες μάθησης και εξέλιξης στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ένα μεγάλο ποσοστό 56% συμφώνησε απόλυτα και ένα 22,7% συμπλήρωσε τις θετικές απαντήσεις. Το 12% δήλωσε ουδέτερη στάση ενώ το 9,4% διαφώνησε.

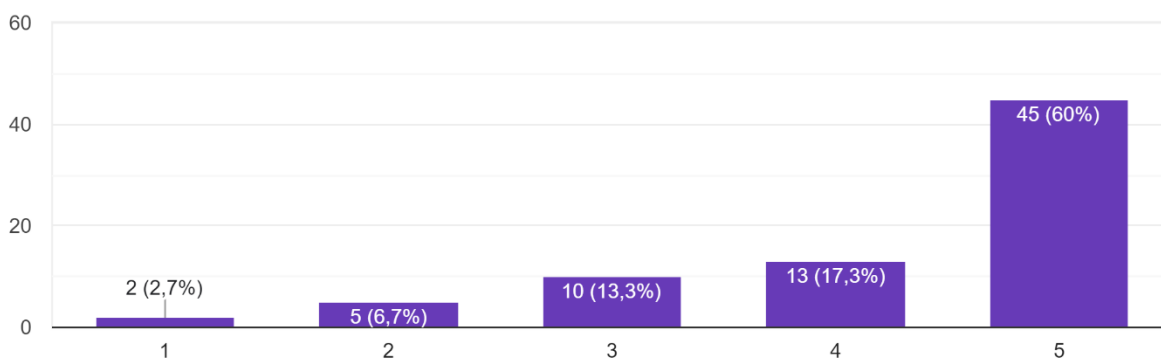
75 απαντήσεις



Σχήμα 16. Στο εργασιακό μου περιβάλλον υπάρχουν ίσες ευκαιρίες μάθησης και εξέλιξης

Στο σχήμα 17, εξετάστηκε αν η επαγγελματική εξέλιξη των ερωτηθέντων επηρεάζεται από την καταγωγή τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (77,3%) απάντησε ότι δεν επηρεάζεται, λίγοι έμεινα ουδέτεροι (13,3) και ακόμα λιγότεροι απάντησαν ότι πιστεύουν πως επηρεάζεται (9,4%).

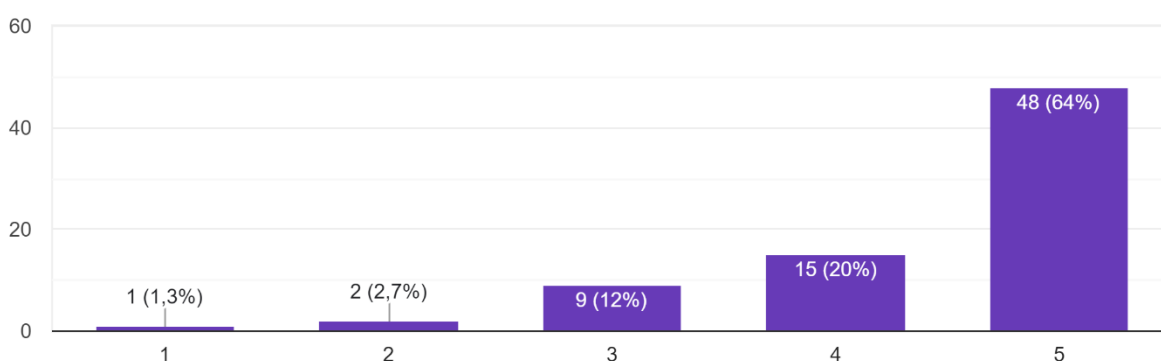
75 απαντήσεις



Σχήμα 17. Η επαγγελματική μου εξέλιξη δεν επηρεάζεται καθόλου από την καταγωγή μου

Στο σχήμα 18, οι ερωτηθέντες απάντησαν αναφορικά με το αν θεωρούν ότι η αξιολόγησή τους στην εργασία τους επηρεάζεται από μεροληψία. Το 84% δήλωσε ότι η αξιολόγησή τους είναι μια δίκαιη διαδικασία, ενώ το 12% κράτησε ουδέτερη στάση. Ένα πολύ μικρό ποσοστό 4% θεωρεί ότι η αξιολόγησή τους δεν είναι δίκαιη.

75 απαντήσεις

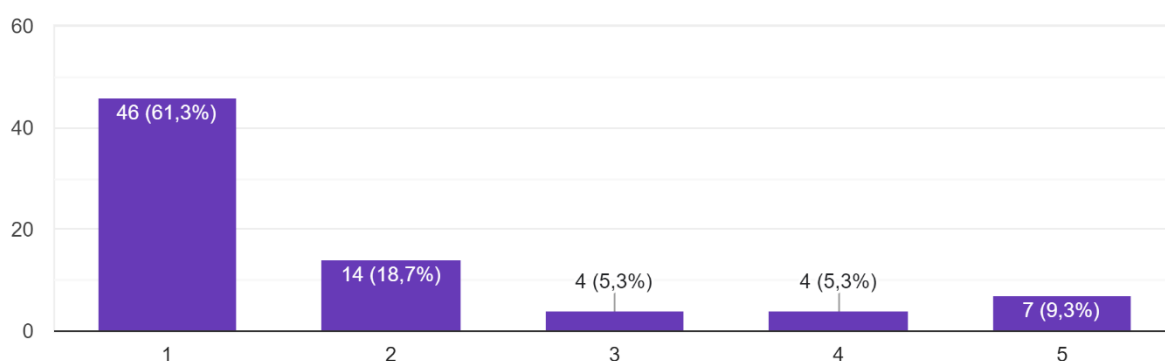


Σχήμα 18. Η αξιολόγηση της απόδοσής μου είναι δίκαιη και δεν επηρεάζεται από μεροληψία

7.3. Πολυπολιτισμικότητα, εργασιακές σχέσεις και εργασιακή απόδοση

Στο σχήμα 19, οι ερωτηθέντες απάντησαν στο αν έχουν έρθει αντιμέτωποι με κάποια ρατσιστική συμπεριφορά προερχόμενη από κάποιον συνάδελφο -προϊστάμενό τους στον εργασιακό τους χώρο. Το 61,3% δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα, δηλαδή δεν έχει αντιμετωπίσει καμία ρατσιστική αντιμετώπιση, το 18,7% μετρίασε την θετικότητά τους ως προς την απάντηση γεγονός που μπορεί να φανερώνει ότι μπορεί να έχουν αντιμετωπίσει κάποια φορά. Ένα μικρό ποσοστό 5,3% κράτησε ουδέτερη στάση και ένα εξίσου μικρό ποσοστό 14,6% δήλωσε ότι έχει έρθει αντιμέτωπο με ρατσιστική συμπεριφορά στον εργασιακό του χώρο.

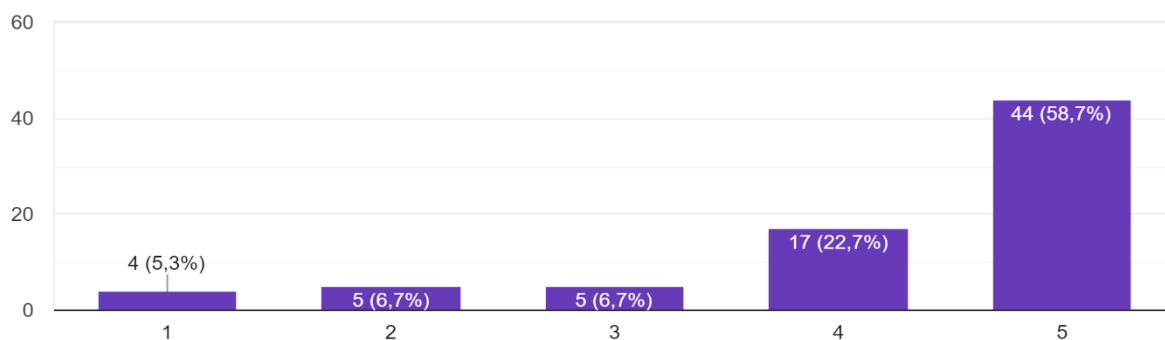
75 απαντήσεις



Σχήμα 19. Στον εργασιακό μου χώρο έχω έρθει αντιμέτωπος με ρατσιστική συμπεριφορά προερχόμενη από κάποιον συνάδελφο -προϊστάμενό μου

Στο σχήμα 20, οι ερωτηθέντες ερωτήθηκαν με τον αν έχουν έρθει αντιμέτωποι με διαφορετική μεταχείριση από τους συναδέλφους τους που ανήκουν στην κυρίαρχη ομάδα. Η πλειοψηφία 81,4% συμφώνησε ότι δεν αντιμετωπίζεται διαφορετικά από την κυρίαρχη ομάδα στον χώρο εργασίας της και ένα πολύ μικρό ποσοστό 6,7 τέθηκε ουδέτερα ενώ ένα ποσοστό 12% απάντησε ότι έχει βιώσει διαφορετική μεταχείριση.

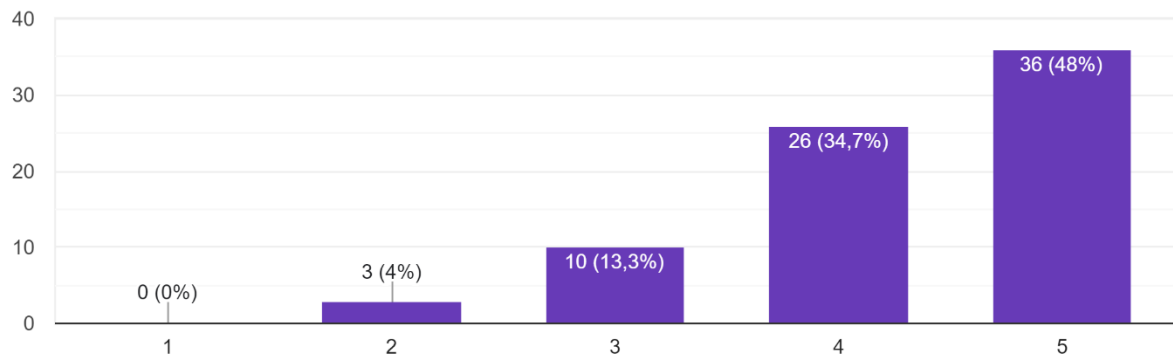
75 απαντήσεις



Σχήμα 20. Δεν αντιμετωπίζω διαφορετική μεταχείριση από τους συνάδελφούς μου που ανήκουν στην κυρίαρχη ομάδα

Στο σχήμα 21 οι ερωτηθέντες απάντησαν αναφορικά με το κλίμα ομαδικότητας μεταξύ των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Το μεγαλύτερο ποσοστό 82,7% απάντησε ότι το εργασιακό του περιβάλλον διακατέχεται από ομαδικότητα ενώ πολύ μικρό ποσοστό 13,3% τέθηκε ουδέτερο και ένα 4% διαφώνησε.

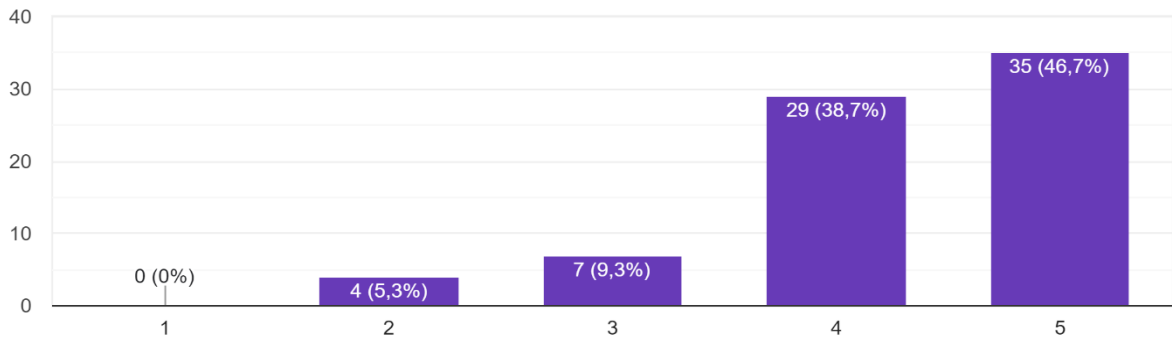
75 απαντήσεις



Σχήμα 21. Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και η ομαδικότητα είναι στοιχείο του εργασιακού μου περιβάλλοντος

Στο σχήμα 22, οι ερωτηθέντες απάντησαν αναφορικά με την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον και των υφιστάμενών τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό 85,4% απάντησε ότι το εργασιακό του περιβάλλον διακατέχεται από ομαδικότητα ενώ πολύ μικρό ποσοστό 9,3% τέθηκε ουδέτερο και ένα 5,3% διαφώνησε.

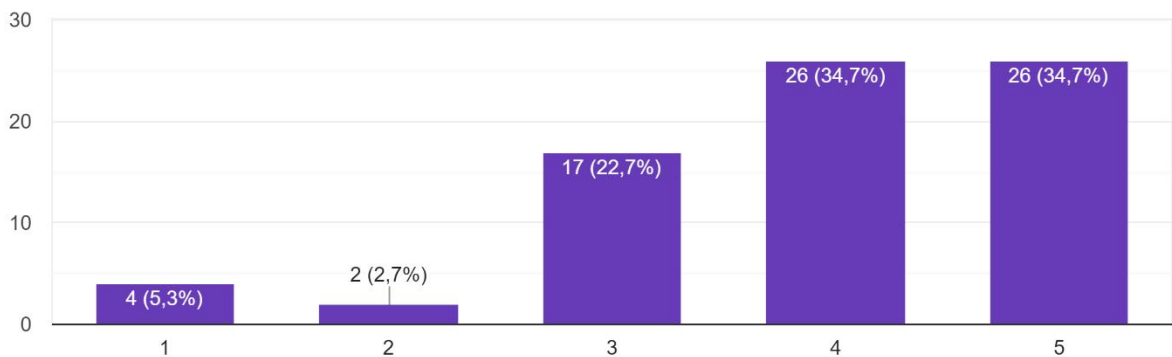
75 απαντήσεις



Σχήμα 22. Η επικοινωνία μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων είναι στοιχείο του εργασιακού μου περιβάλλοντος

Αναφορικά με το πολυπολιτισμικό περιβάλλον εργασίας και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, στο σχήμα 23 οι απαντήσεις ανέδειξαν μία θετική σχέση. Συγκεκριμένα, το 69,4% των εργαζομένων συμφώνησαν με αυτή την δήλωση, ένα μεσαίο ποσοστό 22,7% τέθηκε ουδέτερο και το 8% του δείγματος διαφώνησε.

75 απαντήσεις

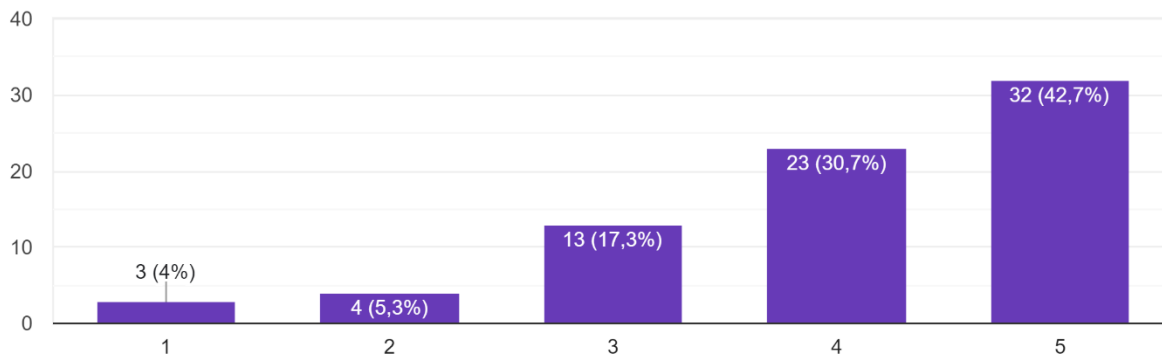


Σχήμα 23. Το πολυπολιτισμικό περιβάλλον εργασίας μου ενισχύει την αποτελεσματικότητά μου

7.4. Προσωπικοί Παράγοντες

Στο σχήμα 24 εξετάστηκε η επάρκεια των εργαζομένων για την γλώσσα εργασίας τους. Το 73,4% γνωρίζει αρκετά καλά την γλώσσα εργασίας του ενώ το 17,3% βρίσκεται στη μέση. Πολύ λίγοι είναι αυτοί που απάντησαν αρνητικά αναφορικά με την γλωσσική τους επάρκεια 9.3%.

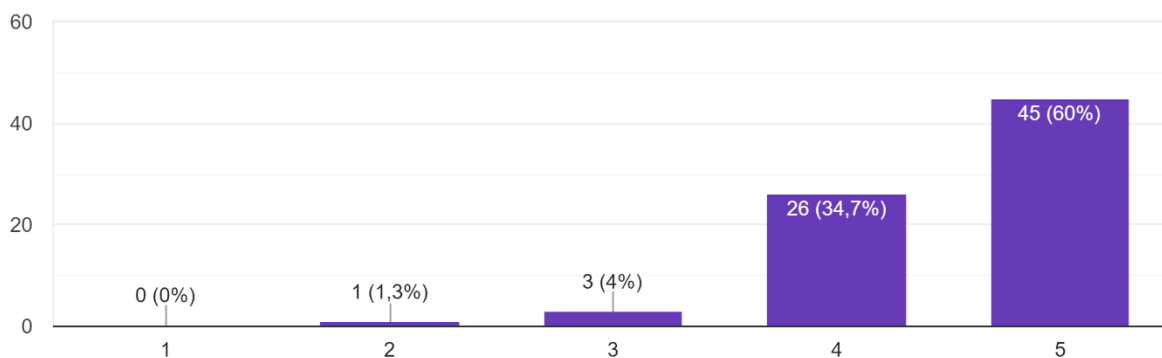
75 απαντήσεις



Σχήμα 24. Μιλώ άπταιστα την γλώσσα εργασίας μου

Στο σχήμα 25 απαντούν αναφορικά με την γνωστική τους επάρκεια πάνω στο εργασιακό τους αντικείμενο. Το 94,7% δήλωσε ότι κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό 4% τέθηκε ουδέτερο και ένας από τους ερωτηθέντες απάντησε αρνητικά.

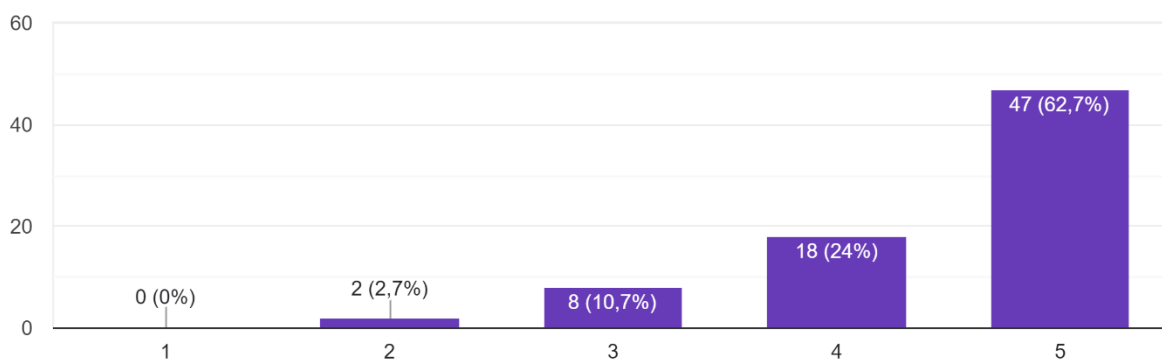
75 απαντήσεις



Σχήμα 25. Έχω τις απαραίτητες γνώσεις πάνω στο εργασιακό μου αντικείμενο

Στο σχήμα 26 οι ερωτηθέντες απάντησαν αναφορικά με το αν έχουν ενσωματωθεί στο εργασιακό τους περιβάλλον παρά την εθνοτική τους διαφοροποίηση και ένα μεγάλο ποσοστό 86,7% απάντησε ότι συμφωνεί με αυτή την δήλωση ενώ, το 10,7% τέθηκε ουδέτερο και ένα 2,7% δήλωσε ότι ακόμα δεν έχει ενσωματωθεί.

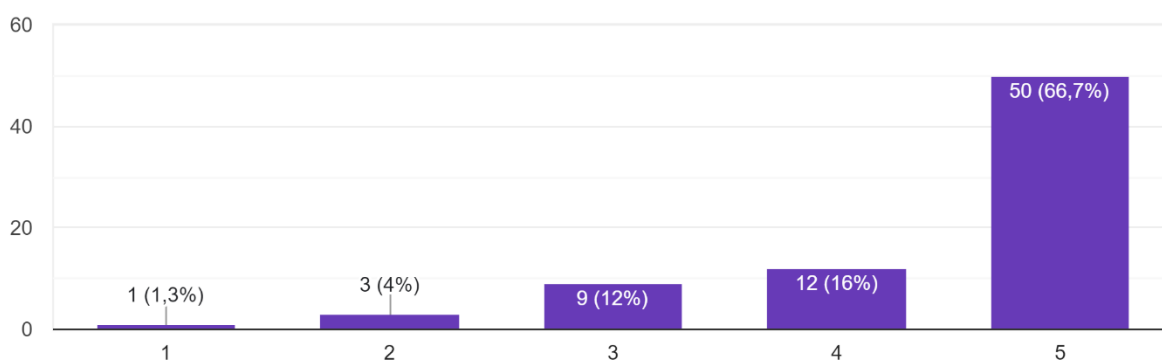
75 απαντήσεις



Σχήμα 26. Έχω ενσωματωθεί πλήρως στο εργασιακό μου περιβάλλον παρά το γεγονός ότι προέρχομαι από άλλη χώρα

Στη συγκεκριμένη προσωπική ερώτηση, σχήμα 27, η οποία αφορούσε το αν επιθυμούν να συνεχίζουν να εργάζονται στο εξωτερικό η συντριπτική πλειοψηφία (82,7%) δήλωσε πως το επιθυμεί ενώ πολύ λίγοι ήταν εκείνοι που βρίσκονται ουδέτεροι και ακόμα λιγότεροι αυτοί που είναι αρνητικοί ως προς αυτή την δήλωση.

75 απαντήσεις



Σχήμα 27. Θέλω να συνεχίσω να ζω και να εργάζομαι στο εξωτερικό

7.5. Ευρήματα έρευνας

Η έρευνα εστίασε στην διερεύνηση των εμπειριών, αναφορικά με την πολυπολιτισμικότητα, κυρίως την φυλετική διαφοροποίηση, και το εργασιακό περιβάλλον των Ελλήνων μεταναστών οι οποίοι ζούνε και εργάζονται σε κάποια ξένη χώρα για μια καλύτερη επαγγελματική αποκατάσταση. Συγκεκριμένα απαντήθηκαν 75 ερωτηματολόγια με εργαζόμενους από μια ευρεία γκάμα επαγγελμάτων και συνολικά από 11 διαφορετικές χώρες. Ως επί το πλείστον νέοι 25-34 και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, υπάλληλοι σε μεγάλες επιχειρήσεις που απασχολούν από 250 άτομα και πάνω.

Όπως αναδείχθηκε από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η πολιτισμική ποικιλομορφία απαιτεί έναν τύπο οργανωτικής κουλτούρας όπου όλα τα μέλη μπορούν να επιδιώξουν τις φιλοδοξίες τους χωρίς να εμποδίζονται από το φύλο, τη φυλή, την εθνικότητα ή άλλες ιδιότητες. Τα σημαντικότερα στοιχεία ενός πολυπολιτισμικού περιβάλλοντος το οποίο δέχεται την διαφορετικότητα και μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε μειονότητες μπορούν να εργάζονται αρμονικά και αποτελεσματικά έχουν τα εξής κυριότερα χαρακτηριστικά τα οποία επιβεβαιώθηκαν και από τις θετικές απαντήσεις του δείγματος: ευκαιρίες για ομαδικότητα, ελεύθερη έκφραση ιδεών και πρωτοβουλία, αμερόληπτη αξιολόγηση, ίσες ευκαιρίες ανέλιξης και ευκαιρίες για μάθηση. Επιπλέον, εν μέρει επιβεβαιώνεται η ύπαρξη δράσεων οι οποίες βοηθούν στην ενημέρωση για την διαφορετικότητα μέσα στην εργασία. Κατά κύριο λόγο το δείγμα δεν έχει βιώσει κάποια φυλετική διάκριση στο πλαίσιο του εργασιακού του περιβάλλοντος και δεν πιστεύει ότι η επαγγελματική του εξέλιξη μπορεί να επηρεαστεί από την διαφορετική του καταγωγή, όπως και το ότι η αξιολόγησή του γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια. Στο πλαίσιο αυτών των πεποιθήσεων, όπως επιβεβαιώνεται και στην βιβλιογραφία επιδρά θετικά η αίσθηση επάρκειας και αποτελεσματικότητας που νιώθουν οι εργαζόμενοι. Το δείγμα της έρευνας στο μεγαλύτερο ποσοστό του απάντησε πως διαθέτει τα απαραίτητα γλωσσικά και γνωστικά εφόδια τα οποία απαιτούνται στο εργασιακό του περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με το αν το πολιτισμικό υπόβαθρο των εργαζομένων και ειδικότερα η φυλετική διαφοροποίηση τους είναι αρνητικός παράγοντας για τις εργασιακές τους σχέσεις, το 80% του δείγματος στην ερώτηση αν στον εργασιακό τους χώρο έχουν έρθει αντιμέτωποι με ρατσιστική συμπεριφορά προερχόμενη από κάποιον συνάδελφο -προϊστάμενό τους, συμφώνησε ότι δεν έχει έρθει αντιμέτωπο. Επίσης, στην ερώτηση αν αντιμετωπίζουν διαφορετική μεταχείριση από τους συνάδελφούς τους που ανήκουν στην κυρίαρχη ομάδα το 81,4 απάντησε πως δεν συμβαίνει αυτό. Όσον αφορά την κουλτούρα αποδοχής και σεβασμού της διαφορετικότητας στο εργασιακό τους πλαίσιο το 86,6% επιβεβαίωσε την ύπαρξή της. Αναλύοντας τα επιμέρους χαρακτηριστικά σύμφωνα και με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας, το 82,7% δήλωσε ότι υπήρξε μία εκπαιδευτική περίοδος προσαρμογής στο εργασιακό του περιβάλλον, παρομοίως το 82,7% δήλωσε ότι το εργασιακό τους περιβάλλον χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα και επικοινωνία με συναδέλφους και

προϊσταμένους, το 81,4% δήλωσε ότι μπορεί να εκφράζει ελεύθερα τις ιδέες του και να παίρνει πρωτοβουλίες, το 78,7% δήλωσε ότι στο εργασιακό του περιβάλλον υπάρχουν ίσες ευκαιρίες μάθησης και εξέλιξης και ότι η επαγγελματική τους εξέλιξη δεν επηρεάζεται από την διαφορετική καταγωγή τους (77,3%) και τέλος ότι οι αξιολογήσεις απόδοσής τους δεν υποκύπτουν σε μεροληψία.

8. Συζήτηση και Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, οι εμπειρίες των Ελλήνων μεταναστών είναι θετικές και δεν αντιμετωπίζεται η διαφορετικότητα ως μειονέκτημα ή κάποιο χαρακτηριστικό το οποίο δημιουργεί προβλήματα στον εργασιακό χώρο. Απεναντίας, η πολυπολιτισμικότητα φαίνεται να ενισχύει την αποτελεσματικότητα του δείγματος, οι οποίοι στο σύνολό τους επιθυμούν να παραμείνουν στο εξωτερικό και να συνεχίσουν να εργάζονται εκεί. Οι εικόνα του εργασιακού περιβάλλοντος στο εξωτερικό δείχνει ότι οι οργανισμοί έχουν στο σύνολό τους μία κουλτούρα η οποία μεταξύ άλλων σέβεται την διαφορετικότητα.

8.1. Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία διέπεται από τους εξής περιορισμούς : Το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σε ένα ευρύ πλήθος Ελλήνων μεταναστών καθώς ήθελε να εστιάσει στην εμπειρία της πολυπολιτισμικότητας και πως την βιώνουν στον εργασιακό τους χώρο. Ως εκ τούτου απαντήθηκαν και κάποια ερωτηματολόγια από εργαζόμενους οι οποίοι δεν είχαν οργανωμένο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην εργασία τους. Επιπλέον, ένας περιορισμός είναι ότι δεν διερευνήθηκε αν το δείγμα περάτωσε σπουδές στο εξωτερικό, γεγονός που θα μπορούσε να ενισχύσει την θετική στάση απέναντι στην διαφορετικότητα και την καλύτερη αίσθηση ενσωμάτωσης.

8.2. Συμβολή της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό να φωτίσει τις θετικές ή αρνητικές εμπειρίες που βιώνουν οι Έλληνες μετανάστες στο εξωτερικό στον εργασιακό τους χώρο. Στο επίκεντρο υπήρξε το ζήτημα της πολυπολιτισμικότητας και αν αυτή επηρεάζει θετικά ή αρνητικά κάποιες εμπειρίες τους. Η συμβολή της έρευνας έγκειται στο να ενημερώσει μελλοντικούς μετανάστες για τα ζητήματα διαφορετικότητας έτσι ώστε να προετοιμαστούν καλύτερα για τυχόν μελλοντική τους μετακίνηση στο εξωτερικό για εργασία.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Κασιμάτη, Β. (2001). Δομές και Ροές: Το φαινόμενο της κοινωνικής και επαγγελματικής κινητικότητας. Αθήνα, Gutenberg.

Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα. Αθήνα, Μεταίχμιο.

Ξενόγλωσση

Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K. & White, C. S. (2007). Perceived diversity and organizational performance. *Employee Relations*, 30(1), 20-33. <https://doi.org/10.1108/01425450810835392>

Ayega, E. N., & Muathe, S. (2018). Critical Review of Literature on Cultural Diversity in the Work Place and Organizational Performance: A Research Agenda. *Journal of Human Resource Management*, 6(1), 9-17. doi: 10.11648/j.jhrm.20180601.12

Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic research*, 29(1). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>

Beine, M., Docquier, F., & Rapoport, H. (2008). Brain Drain and Human Capital Formation in Developing Countries: Winners and Losers. *The Economic Journal*, 118(528), 631-652. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2008.02135.x>

Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1166-1181. <https://doi.org/10.1080/09585190110068377>

Byrne, D., Clore, G. L., & Smeaton, G. (1986). The attraction hypothesis: Do similar attitudes affect anything? *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1167–1170. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1167>

Cavusgil, T. S., & Cavusgil, E. (2011). Reflections on international marketing: Destructive regeneration and multinational firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 202-217. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0287-9>

Clardy, A. (2013). A General Framework for Performance Management Systems: Structure, Design, and Analysis. *International Society for Performance Improvement*, 52(2). <https://doi.org/10.1002/pfi.21324>

- Cennamo, L. and Gardner, D. (2008), "Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit". *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Cerdin, J. L., Diné, M. & Brewster, C. (2013). Qualified immigrants' success: Exploring the motivation to migrate and to integrate. *Journal of International Business Studies*, 45, 151-168. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.45>
- Cox, T., & Ferguson, E. (1994). Measurement of the subjective work environment. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 8(2), 98-109. DOI: 10.1080/02678379408259983
- Cox, T., & Blake. S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Cornelius, N., Gooch, L., & Todd, S. (2000). Managers Leading Diversity for Business Excellence. *Journal of General Management*, 25(3), 67-78. <https://doi.org/10.1177/030630700002500305>
- Dessler, G. (Επιμ.). (2015). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού – Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Αθήνα, Κριτική.
- Docquier, F. and Rapoport, H. (2012). "Globalization, Brain Drain, and Development." *Journal of Economic Literature*, 50(3), 681-730. DOI: 10.1257/jel.50.3.681
- Eddy S. W. Ng., & Rosalie L., T. (1998). Ethnocultural diversity and organizational effectiveness: a field study, *The International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 980-995. DOI:10.1080/095851998340702
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2). <https://doi.org/10.2307/26670>
- Faggian, A., Rajbhandari, I., & Dotzel, K. R. (2017). The interregional migration of human capital and its regional consequences: a review. *Regional Studies: The Journal of the Regional Studies Association*, 51(1), 128-143. <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1263388>

- Greene, A. M., & Kirton, G. (2002). Advancing Gender Equality: The Role of Women-Only Trade Union Education. *Gender, Work and Organization*, 9(1), 39-58. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00148>
- Grund, C., & Przemek, J. (2011). Subjective performance appraisal and inequality aversion. *Applied Economics*, 44(17), 2149-2155. <https://doi.org/10.1080/00036846.2011.560109>
- Gagnon, S., & Cornelius, N. (2000). Re-examining workplace equality: the capabilities approach. *Human resource management journal*, 10(4).
- Hill, R. P., Stephens, D., & Smith, I. (2003). Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual Firm Behavior. *Business and Society Review*, 108(3), 339-364.
- Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., & Bachman, B. A. (1996). Revisiting the contact hypothesis: The induction of a common ingroup identity. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(3-4), 271-290. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(96\)00019-3](https://doi.org/10.1016/0147-1767(96)00019-3)
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks.
- Hicks-Clarke, D. & Iles, P. (2000). "Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes and perceptions". *Personnel Review*, 29(3), 324-345. <https://doi.org/10.1108/00483480010324689>
- Hill, R. P., Stephens, D., & Smith, I. (2003). Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual Firm Behavior. *Business and Society Review*, 108(3), 339-364.
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189-1199. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1189>
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107. <https://doi.org/10.5465/256901>
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity Management Time for A New Approach. *Public Personnel Management*, 29(1). <https://doi.org/10.1177/00910260000290010>
- Jayne, M. E., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organizations. *Human Resources Management*, 43(4), 409-424. <https://doi.org/10.1002/hrm.20033>

Jalowiecki, B., & Gorzelak, G. J. (2004). Brain Drain, Brain Gain, and Mobility: Theories and Prospective Methods. *Higher Education in Europe*, 29(3), 299-308. doi:10.1080/0379772042000331589

Jonsen, K., & Maznevski, M. L., & Schneider, S., C. (2011). Special Review Article: Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/1470595811398798>

Konrad, A. M. (2003). Special issue: Defining the domain of workplace diversity scholarship - Editorial comment. *Group & Organization Management*, 28(1), 4-17. <https://doi.org/10.1177/105960110225001>

Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3-19. <https://doi.org/10.1177/001872670935238>

Kelly, C., Sachdev, I., Kottsieper, P., & Ingram, M. (1982). The Role of Social Identity in Second-Language Proficiency and Use: Testing the Intergroup Model. *Journal of Language and Social Psychology*, 12(4), 288-301. <https://doi.org/10.1177/0261927X931240>

Kilian, C. M., Hukai, D. and Elizabeth, C. M. (2005). Building diversity in the pipeline to corporate leadership. *Journal of Management Development*, 24(2), 155-168. <https://doi.org/10.1108/02621710510579518>

Lauring, J., & Selmer, J. (2011). Multicultural Organizations: Does a Positive Diversity Climate Promote Performance? *European Management Review*, 8(2), 81-93. <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01011.x>

Lauring, J. (2008). Rethinking Social Identity Theory in International Encounters: Language Use as a Negotiated Object for Identity Making. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8(3), 343-361. <https://doi.org/10.1177/14705958080966>

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190216>

Marschan-Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. (1999). In the shadow: the impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International Business Review*, 8(4), 421-440. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00015-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00015-3)

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (Επιμ.). (2003). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Αθήνα, Παπαζήση.

- Nussbaum, M. (1999). Women and Equality: The capabilities approach. *International Labor Review*, 138(3).
- Poon, J. M. L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33(3), 322-334. <https://doi.org/10.1108/00483480410528850>
- Otley, D. T., Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95–116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 751–783. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.5.751>
- Roberson, Q. M., & Park, H. J. (2007). Examining the Link Between Diversity and Firm Performance: The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity. *Group & Organization Management*, 32(5), 548-568. <https://doi.org/10.1177/10596011062911>
- Swanson, R. A. (2010). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, 4(3), 299-312. <https://doi.org/10.1080/13678860110059311>
- Sharma, A. (2016). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1212682>
- Süß, S., & Kleiner, M. (2007). Diversity management in Germany: dissemination and design of the concept. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1934-1953, <https://doi.org/10.1080/09585190701638150>
- Schaafsma, J. (2008). Interethnic relations at work: Examining ethnic minority and majority members' experiences in The Netherlands. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(5), 453-465. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2008.06.004>
- Sadri, G., & Tran, H. (2002). Managing your diverse workforce through improved communication. *Journal of Management Development*, 21(3), 227-237. <https://doi.org/10.1108/02621710210420291>
- Townley, B. (1993). Performance appraisal and the emergence of management. *Journal of Management Studies*, 30(2), 221-238. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00302.x>
- Tallman, S., & Li, J. (1996). Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms. *Academy of Management Journal*, 39(1). <https://doi.org/10.5465/256635>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., de Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-

related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 22, 981–1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>

Von Bergen, C.W., Soper, B., & Parnell, J., A. (2005). "Workforce diversity and organizational performance". *Equal Opportunities International*, 24(3/4), 1-16, doi.org/10.1108/02610150510788033

Williams, B. (2015). "You Were the Best Qualified": Business Beyond the Backlash Against Affirmative Action. *Journal of Policy History*, 27(1), 61-92. <https://doi.org/10.1017/S0898030614000360>

Zakaria, F. (2009). A Capitalist Manifesto. Ανακτήθηκε από: <https://www.newsweek.com/zakaria-capitalist-manifesto-80303>

Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions On technical communication. *Academy of Management Journal*, 32(2), 353-376. <https://doi.org/10.5465/256366>

Παράρτημα I

Η επίδραση του διαφορετικού πολιτισμικού υποβάθρου των εργαζομένων στις εργασιακές τους σχέσεις και στην απόδοσή τους στην εργασία: ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Αγαπητοί και αγαπητές,

ονομάζομαι Πασχαλίδου Ελένη και η παρούσα έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια του ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και πιο συγκεκριμένα στη θεματική ενότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το παρόν ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε όσους έχουν μεταναστεύσει από την Ελλάδα και εργάζονται σε κάποια χώρα του εξωτερικού σε πολυπολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον.

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να διερευνήσει:

- τον ρόλο που παίζει το πολιτισμικό υπόβαθρο του εργαζομένου στις εργασιακές του σχέσεις και στην απόδοσή του στην εταιρεία,
- τις πρακτικές που χρησιμοποιεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση που μπορεί να ενισχύουν θετικά ή αρνητικά τις παραπάνω σχέσεις
- ρόλο που παίζουν προσωπικοί παράγοντες του εργαζομένου ώστε να μπορέσει να ενσωματωθεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο και να ανταπεξέλθει στα καθήκοντά του.

Το ερωτηματολόγιο τηρεί αυστηρά την ανωνυμία και σε καμία περίπτωση δε θα σας ζητηθεί να δηλώσετε προσωπικά στοιχεία που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητα σας. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί περίπου 5 λεπτά και η συμβολή σας σε αυτό είναι ιδιαίτερα πολύτιμη.

Για οποιαδήποτε επιπλέον πληροφορία μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο e-mail: paschalidoueleni1@gmail.com. Σας ευχαριστώ προκαταβολικά για το χρόνο σας!

* Απαιτείται

Στοιχεία ερωτώμενου

1. 1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Άνδρας

Γυναίκα

2. 2. Ηλικία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

18 έως 24

25 έως 34

35 έως 44

45 έως 54

55+

3. 3. Χώρα διαμονής *

4. 4. Ακαδημαϊκό επίπεδο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Απόφοιτος/η λυκείου

Απόφοιτος/η ΑΕΙ-ΤΕΙ ΙΕΚ

Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου

Κάτοχος διδακτορικού τίτλου

5. 5. Χρόνια διαμονής στο εξωτερικό *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- >1
- 1-2
- 3-5
- 5+
- 10+

6. 6. Παρακαλώ σημειώστε το βασικό τομέα όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση *

7. 7. Πόσοι άνθρωποι εργάζονται στην επιχείρησή σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 0 έως 10
- 11 έως 49
- 50 έως 249
- 250+

8. 8. Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- >1
- 1-2
- 3-5
- 5+

9. 9. Θέση στην ιεραρχία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος
- Ανώτατο στέλεχος

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και διαφορετικότητα

10. 10. Υπάρχει οργανωμένο τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού (HR) στην εταιρεία που εργάζομαι *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ναι
- όχι

11. 11. Υπήρξε εκπαιδευτική περίοδος προσαρμογής στην αρχή της πρόσληψής μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ναι
- όχι

12. 12. Έχω σαφή κατανόηση των καθηκόντων, των ευθυνών και των διαδικασιών στην εργασία μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

_____ _____

13. 13. Η Οργανωσιακή κουλτούρα σέβεται την διαφορετικότητα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

14. 14. Υπάρχει ενημέρωση και γίνονται δράσεις με σκοπό την αποδοχή της διαφορετικότητας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

15. 15. Τυχόν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και ύπαρξη αρνητικών στερεοτύπων γίνονται αντικείμενο επίλυσης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

16. 16. Στο εργασιακό μου περιβάλλον μπορώ να εκφράζω τις ιδέες μου και να παίρνω πρωτοβουλίες *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

17. 17. Στο εργασιακό μου περιβάλλον υπάρχουν ίσες ευκαιρίες μάθησης και εξέλιξης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

18. 18. Η επαγγελματική μου εξέλιξη δεν επηρεάζεται καθόλου από την καταγωγή μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

19. 19. Η αξιολόγηση της απόδοσής μου είναι δίκαιη και δεν επηρεάζεται από μεροληψία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

Πολυπολιτισμικότητα, εργασιακές σχέσεις και εργασιακή απόδοση

20. 20. Στον εργασιακό μου χώρο έχω έρθει αντιμέτωπος με ρατσιστική συμπεριφορά προερχόμενη από κάποιον συνάδελφο -προϊστάμενό μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

21. 21. Δεν αντιμετωπίζω διαφορετική μεταχείριση από τους συνάδελφούς μου που ανήκουν στην κυρίαρχη ομάδα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

22. 22. Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και η ομαδικότητα είναι στοιχείο του εργασιακού μου περιβάλλοντος *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

23. 23. Η επικοινωνία μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων είναι στοιχείο του εργασιακού μου περιβάλλοντος

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

24. Το πολυπολιτισμικό περιβάλλον εργασίας μου ενισχύει την αποτελεσματικότητά μου

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

Προσωπικοί Παράγοντες

25. Μιλώ άπταιστα την γλώσσα εργασίας μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

26. Έχω τις απαραίτητες γνώσεις πάνω στο εργασιακό μου αντικείμενο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

27. Έχω ενσωματωθεί πλήρως στο εργασιακό μου περιβάλλον παρά το γεγονός ότι προέρχομαι από άλλη χώρα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

28. Θέλω να συνεχίσω να ζω και να εργάζομαι στο εξωτερικό *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα