



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ (Δ.Π.Μ.Σ) ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

«ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ  
ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»  
«MODERN DIVERSITY MANAGEMENT PRACTISES IN BUSINESSES»

του:

Βαϊόπουλου Δημήτριου  
Αριθμός Μητρώου: mba23022

Επιβλέπον καθηγητής: ΜΙΧΑΗΛ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Ο.Δ.Ε

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

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

**Αφιέρωσεις.**

Στην οικογένεια μου,

## **Ευχαριστίες.**

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες. στον επιβλέπων καθηγητή μου, κύριο Μιχαήλ Δημήτριο, για την επιστημονική του καθοδήγηση, τις υποδείξεις του, τη συνεχή του υποστήριξη και το αμείωτο ενδιαφέρον που έδειξε από την αρχή μέχρι το τέλος.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου και τους φίλους μου για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

## ***1. Περίληψη***

Στην παρούσα διπλωματική εργασία διερευνάται η ευρεία ομπρέλα της διαφορετικότητας και της ποικιλομορφίας του ανθρώπινου παράγοντα εντός του επιχειρηματικού κόσμου. Η διαφορετικότητα άλλωστε μπορεί να προσφέρει μια διττή φύση η οποία αφορά την ενδεχόμενη πρόκληση που μπορεί να προσδώσει σε μια επιχείρηση αλλά και την αναλογιζόμενη ευκαιρία για τον οργανισμό. Για να καταστεί πιο ξεκάθαρη η έννοια και η σημασία της διαφορετικότητας εντός των επιχειρήσεων, η παρούσα μελέτη πραγματοποίησε μια ενδελεχή ανάλυση 4 επιχειρήσεων ως προς τις πρακτικές που ακολουθούν για την διαχείριση της διαφορετικότητας στα πλαίσια του ανθρώπινου παράγοντα.

*Λέξεις κλειδιά: διαφορετικότητα, ποικιλομορφία, επιχειρήσεις, σύγχρονες πρακτικές.*

## ***Abstract***

This dissertation explores the broad umbrella of diversity and the multifaceted nature of the human factor within the business world. Diversity, in fact, can have a dual nature involving both potential challenges for an enterprise and the reflective opportunity for the organization. To clarify the concept and significance of diversity within businesses, this study conducted a thorough analysis of four companies regarding their practices in managing diversity within the human factor.

**Keywords:** diversity, multifaceted, businesses, contemporary practices.

## Πίνακας περιεχομένων

<b>1. Περίληψη</b> .....	<b>iv</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iv</b>
<b>2. Εισαγωγή</b> .....	<b>1</b>
<b>3. Το ζήτημα της Ποικιλότητας-Διαφορετικότητας στις επιχειρήσεις</b> .....	<b>10</b>
3.1 Τύποι Διαφορετικότητας.....	11
3.2 Διαφορετικότητα: Πρόκληση & Ευκαιρία.....	15
<b>4. Μεθοδολογία Έρευνας</b> .....	<b>18</b>
4.1 Στρατηγική της Έρευνας .....	18
4.2 Μελέτη Περίπτωσης Deloitte .....	19
4.2.1 Δίκαια Αποτελέσματα έναντι Δραστηριοτήτων.....	20
4.2.2 Η ανεπάρκεια των ατομικοκεντρικών προσεγγίσεων στις πρωτοβουλίες διαφορετικότητας, ισότητας και ένταξης: μια κριτική εξέταση.....	20
4.2.3 Η επιτακτική ανάγκη της ισχυρής ανάλυσης δεδομένων σε πρωτοβουλίες ποικιλομορφίας, ισότητας και συμπερίληψης: Εντοπισμός και αντιμετώπιση αδυναμιών αναφοράς.....	21
4.2.4 Ενσωμάτωση της Διαφορετικότητας, Ισότητας και Ένταξης με Εταιρικούς Στρατηγικούς Στόχους .....	22
4.2.5 Η υιοθέτηση μιας προοπτικής οικοσυστήματος εργατικού δυναμικού: Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ένταξη του εργατικού δυναμικού .....	23
4.2.6 Η Ανάπτυξη Πλατφορμών Εργατικού Δυναμικού χωρίς αποκλεισμούς: Στρατηγική Έμφαση στην Καθολική Αναγνώριση Αξίας.....	24
4.2.7 Μετάβαση στην ενορχήστρωση εργατικού δυναμικού: εξελισσόμενες πρακτικές διαχείρισης για μια διαφορετική βάση εργαζομένων.....	24
4.2.8 Συμπέρασμα.....	25
4.3 Μελέτη Περίπτωσης Pfizer .....	25
4.3.1 Η Καμπάνια της Pfizer: Equity into Action.....	28
4.3.2 Η Καμπάνια της Pfizer: Equity through Parity .....	30
4.3.3 Συμπέρασμα.....	31
4.4 Μελέτη Περίπτωσης Coca-Cola .....	32
4.4.1 Η Coca Cola σχετικά με το Diversity & Inclusion .....	33
4.4.2 Στρατηγικές που έχει υιοθετήσει η Εταιρεία .....	35
4.4.3 Πολιτικές που έχει υιοθετήσει η εταιρεία σχετικά με το Diversity & Inclusion.....	37
4.4.4 Συμπέρασμα.....	39
4.5 Μελέτη Περίπτωσης Johnson & Johnson .....	40
4.5.1 Οι 4 Στρατηγικοί Πυλώνες για την Διαφορετικότητα και την Ποικιλομορφία εντός της Εταιρείας .....	42
4.5.2 Η Καμπάνια Re-Ignite της Johnson & Johnson .....	43
4.5.3 Η Καμπάνια Open & Out της Johnson & Johnson.....	44
4.5.4 Συμπέρασμα.....	45
<b>5. Συμπεράσματα</b> .....	<b>45</b>
5.1 Επιπτώσεις Πολιτικής.....	46
<b>6. Περιορισμοί Έρευνας</b> .....	<b>47</b>
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	<b>49</b>

## **2. Εισαγωγή**

Στην εξελισσόμενη σφαίρα της σύγχρονης επιχειρηματικής δυναμικής, η αναγνώριση της ετερογένειας αποτελεί κεντρικό δόγμα. Αυτή η έμφαση υπογραμμίζει την απαραίτητη ανάγκη για ολιστικές και αποτελεσματικές στρατηγικές που αντιμετωπίζουν την ποικιλομορφία. Εδώ, η "διαφορετικότητα" είναι ένας γενικός όρος που περιλαμβάνει μυριάδες διακρίσεις όπως το φύλο, το εθνικό υπόβαθρο, το ηλικιακό φάσμα, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις, οι φυσικές ικανότητες και οι σεξουαλικές ταυτότητες. Η ώθηση για διαχείριση της διαφορετικότητας πηγάζει όχι μόνο από ηθικές υποχρεώσεις και θεσμικές απαιτήσεις, αλλά αναγνωρίζει επίσης τις απτές οργανωτικές αποδόσεις: πυροδότηση καινοτομίας, ενίσχυση της επίλυσης προβλημάτων, ενίσχυση της δέσμευσης του εργατικού δυναμικού και όξυνση των πλεονεκτημάτων της αγοράς.

Η σημασία της διαφορετικότητας στην ενίσχυση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και των καινοτόμων ικανοτήτων είναι καλά εδραιωμένη στον ακαδημαϊκό λόγο, (Cox & Blake, 1991; Richard, 2000). Ο ισχυρισμός των Cox και Blake (1991) υπογραμμίζει ότι μια συνένωση ποικίλων υποβάθρων καταλύει την εφευρετική σκέψη, καθώς εισάγει διακριτές απόψεις και μεθοδολογίες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων. Αυτό το συναίσθημα επαναλαμβάνεται από τον Richard (2000), τονίζοντας την ευνοϊκή αλληλεπίδραση μεταξύ της φυλετικής ποικιλομορφίας και των οργανωτικών αποτελεσμάτων, ειδικά σε τομείς που χαρακτηρίζονται από περίπλοκες απαιτήσεις. Επιπλέον, υπάρχουν εμπειρικά στοιχεία που υποδεικνύουν ότι οι ομάδες με ένα συνδυασμό υποβάθρου ξεπερνούν τις ομοιόμορφες αντίστοιχες σε εργασίες που επικεντρώνονται στην επίλυση προβλημάτων και στις στρατηγικές επιλογές, που αποδίδεται στην ικανότητά τους να διασκεδάζουν ένα ευρύτερο φάσμα σκέψεων και να συλλαμβάνουν διαφορετικές λύσεις, (Phillips, Northcraft, & Neale, 2006).

Στον σημερινό διασυνδεδεμένο εμπορικό κόσμο, η αυξημένη γνώση της αγοράς και η πελατοκεντρικότητα που προέρχονται από τη διαφορετικότητα είναι πρωταρχικής σημασίας. Μια ποικίλη βάση εργαζομένων αντανακλά τα πολύπλευρα χαρακτηριστικά της παγκόσμιας αγοράς, διευκολύνοντας τις επιχειρήσεις να αντιλαμβάνονται και να αντιμετωπίζουν καλύτερα τις απαιτήσεις διαφόρων ομάδων καταναλωτών (Cox &

Blake, 1991). Η σύνδεση μεταξύ της ετερογένειας του προσωπικού και της αποτελεσματικότητας της αγοράς είναι ιδιαίτερα έντονη στις παγκόσμιες εταιρείες. Εδώ, η ικανότητα στη διάκριση των πολιτιστικών λεπτοτήτων και στον έλεγχο της δυναμικής της περιφερειακής αγοράς είναι κρίσιμη για την επιτυχία, (Richard, 2000).

Η συμμετοχή του εργατικού δυναμικού και η ικανοποίηση από την εργασία αντιπροσωπεύουν περαιτέρω πτυχές όπου η διαφορετικότητα εμπλουτίζει τις επιχειρήσεις. Μια φιλόξενη και περιεκτική ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας που λατρεύει τη διαφορετικότητα συσχετίζεται με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, αφοσίωσης και οργανωτικών πολιτικών πράξεων, (OCBs) (Cox & Blake, 1991; Richard, 2000; Mor Barak, Cherin, & Berkman, 1998). Οι Mor Barak et al. (1998) υπογράμμισαν τη σημασία μιας περιεκτικής ατμόσφαιρας για την ενίσχυση των συναισθημάτων ένταξης και αξίας στα μέλη του προσωπικού, καλλιεργώντας στη συνέχεια θετικές επαγγελματικές νοοτροπίες και ενέργειες.

Παρά τα πολυάριθμα πλεονεκτήματά της, η επίβλεψη της διαφορετικότητας εισάγει μια σειρά από επιπλοκές, επιτακτική μεθοδική και σκόπιμη προσπάθεια για την καθιέρωση ενός θεσμικού ήθους. Η πιθανότητα για διαφωνία εντός της ομάδας και παρερμηνευμένες αλληλεπιδράσεις κλιμακώνεται σε διάφορα περιβάλλοντα, απαιτώντας αυστηρά προγράμματα εκπαίδευσης για τη διαφορετικότητα και γνώση, (Cox & Blake, 1991· Phillips et al., 2006). Επιπλέον, η καρποφορία των προσπαθειών διαφορετικότητας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αφοσίωση και τη δέσμευση της ανώτερης ηγεσίας, καθώς οι προοπτικές και οι συμπεριφορές τους οριοθετούν την ατμόσφαιρα για το περιβάλλον πολυμορφίας του ιδρύματος (Cox & Blake, 1991; Richard, 2000).

Η δικαστική αναγκαιότητα για τη διαχείριση της ποικιλομορφίας είναι πρωταρχικής σημασίας, με τις εταιρείες να είναι σταδιακά υπεύθυνες για την τήρηση των πρωτοκόλλων δίκαιης εργασίας. Ο θεσμός των νόμων κατά της μεροληψίας και των κατευθυντήριων γραμμών υπέρ της ισότητας μεταξύ των εθνών τονίζει την καθολική στροφή προς την έγκριση της επαγγελματικής ισοτιμίας και την αντιμετώπιση της προκατάληψης, (Cox & Blake, 1991). Η μη τήρηση αυτών των νομοθετικών οδηγιών μπορεί να επισπεύσει όχι μόνο νομικές συνέπειες, αλλά και να βλάψει το κύρος του ιδρύματος, με αποκορύφωμα πιθανώς τη μείωση των επιχειρήσεων και της επάρκειας.

Η πειθαρχία της διακυβέρνησης της διαφορετικότητας έχει υποστεί αξιοσημείωτη μεταμόρφωση, με τις προηγμένες επιχειρήσεις να εκτιμούν όλο και περισσότερο τις δομημένες μεθοδολογίες για να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς. Οι σύγχρονες μελέτες τονίζουν την ύψιστη σημασία της διατομεακότητας στην αποκωδικοποίηση της διαφορετικότητας, παρατηρώντας ότι πολλά άτομα συνδέονται με επικαλυπτόμενες δημογραφικές οντότητες και τέτοιες διασταυρώσεις κατευθύνουν κυρίως τις επαγγελματικές τους εμπειρίες (Shore et al., 2009). Οι Shore et al. υπογραμμίζουν την πολυμορφία της διαφορετικότητας, υποστηρίζοντας μια εκλεπτυσμένη στρατηγική που αναγνωρίζει τις πολυεπίπεδες πτυχές των προσωπικών ταυτοτήτων. Αντιλαμβανόμενοι τη δυναμική μεταξύ διαφόρων δημογραφικών μεταβλητών, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τα σχήματα ποικιλομορφίας τους για να ανταποκριθούν στις ιδιαίτερες απαιτήσεις και εμπόδια ποικίλων τμημάτων εργατικού δυναμικού, ενισχύοντας έτσι την αποτελεσματικότητα των πρωτοκόλλων διακυβέρνησης της διαφορετικότητας.

Οι τεχνολογικές καινοτομίες αυτής της εποχής επηρεάζουν σημαντικά την εξέλιξη των σύγχρονων στρατηγικών διαχείρισης της διαφορετικότητας. Η άνοδος των ψηφιακών οργάνων και μέσω των επέτρεψε την εισαγωγή νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων διαφορετικότητας, φατριών υποστήριξης προσωπικού και προσπαθειών καθοδήγησης, (Nishii & Özbilgin, 2007). Οι Nishii & Özbilgin (2007) τονίζουν την ανάγκη χρήσης τεχνολογικών οδών για τη γλυπτική εικονικών συγκροτημάτων και δομών βοήθειας, ιδιαίτερα επωφελείς για το προσωπικό που λειτουργεί εξ αποστάσεως ή σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές. Μέσω της κεφαλαιοποίησης της τεχνολογικής ικανότητας, οι οντότητες μπορούν να ενσταλάξουν ένα αίσθημα ενότητας και αποκλειστικότητας, υπερβαίνοντας τα γεωγραφικά όρια, καλλιεργώντας έτσι μια ενοποιημένη και καλλιεργητική επαγγελματική ατμόσφαιρα.

Επιπλέον, η αυξημένη εστίαση στο εταιρικό κοινωνικό καθήκον (CSD) έχει αυξήσει την εισαγωγή διαφορετικότητας και ολοκλήρωσης στον εταιρικό τομέα. Οι επιχειρήσεις εξετάζονται επί του παρόντος με έντονες προσδοκίες σχετικά με τα κοινωνικά και οικολογικά τους αποτυπώματα, συμπεριλαμβανομένων των ελιγμών τους για τη διαφορετικότητα, (Aguinis & Glavas, 2012). Οι Aguinis και Glavas (2012) υπογραμμίζουν τη συμβιωτική σχέση της CSD και της ενορχήστρωσης της διαφορετικότητας, θέτοντας ότι μια αυθεντική πίστη στη διαφορετικότητα αυξάνει το ολοκληρωμένο πανόραμα της κοινωνικής ευθύνης μιας οντότητας. Μέσω της



αφομοίωσης της διαφορετικότητας και της ένταξης στα σχέδια CSD, οι εταιρείες μπορούν να ενισχύσουν την εικόνα τους, να μαγνητίσουν κοινωνικά συνειδητοποιημένο πελατολόγιο και εργατικό δυναμικό και περαιτέρω κοινωνική πρόοδο.

Ουσιαστικά, τα σύγχρονα παραδείγματα ενορχήστρωσης της διαφορετικότητας στην εταιρική αρένα χαρακτηρίζονται από μια εμπλουτισμένη κατανόηση των περιπλοκών της διαφορετικότητας, τη συγχώνευση τεχνολογικών προόδων για την ενίσχυση της ένταξης και μια ενισχυμένη σύνδεση μεταξύ των προσπαθειών διαφορετικότητας και της εταιρικής κοινωνίας. Τέτοιες εξελίξεις αποτελούν την επιτομή μιας ευρύτερης μετάβασης προς πιο μεθοδικές και περιεκτικές τακτικές στη διαχείριση της διαφορετικότητας, υπογραμμίζοντας τη βασική της λειτουργία στην προώθηση τόσο του θεσμικού θριάμβου όσο και της κοινωνικής προόδου.

## **Σκοπός – Στόχος – Αιτιολόγηση**

Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποσκοπεί στη διερεύνηση των βέλτιστων πρακτικών που εφαρμόζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις προκειμένου να διαχειριστούν τη διαφορετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού που τις απαρτίζει. Με σκοπό την εύρεση τρόπου ενσωμάτωσής της και αύξησης της αποδοτικότητας τους στο σύνολο.

Μέσα από την ανάδειξη της σημασίας της διαφορετικότητας και την αποτύπωση των σύγχρονων πρακτικών που εφαρμόζονται, θα αναδειχτεί η συμβολή της στην αποδοτικότητα και τη λειτουργικότητα των επιχειρησιακών οντοτήτων. Παράλληλα, θα επισημανθούν οι μορφές με τις οποίες εντοπίζεται εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, τα οφέλη που προκύπτουν από την ποικιλομορφία στην βάση ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και οι προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα εκάστοτε διοικητικά στελέχη κατά την οργάνωση, διαχείριση και ικανοποίηση του δυναμικού τους. Θα προταθούν ακόμα βέλτιστες πρακτικές προς εφαρμογή για τις επιχειρήσεις.

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κλάδο, η σημασία της διαφορετικότητας αποτελεί κεντρικό δόγμα για τις εξελισσόμενες εταιρείες. Η ανάλυση και η κατανόηση της από τις επιχειρήσεις είναι σημαντική καθώς μπορεί να επιφέρει πολλά οφέλη στην

ικανοποίηση του προσωπικού, στην αποδοτικότητα του αλλά και να έχει θετικό αντίκτυπο στην φήμη της, λόγω της αναγνώρισης και της στήριξής της στην διαφορετικότητα. Κατά συνέπεια, η μελέτη των βέλτιστων τεχνικών διαχείρισής της αποτελεί το έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση.

## **Σημασία Αποτελεσματικής Διαχείρισης της Ποικιλομορφίας**

Ο επείγων χαρακτήρας της επάρκειας ενορχήστρωσης της διαφορετικότητας στα σύγχρονα εταιρικά πλαίσια είναι πρωταρχικής σημασίας, λαμβάνοντας υπόψη την έμφυτη σύνδεσή της με την αυξημένη θεσμική αποτελεσματικότητα, την εφευρετικότητα και το πλεονέκτημα της αγοράς. Η ρευστότητα της διεθνούς εμπορικής αρένας απαιτεί ένα σώμα προσωπικού που δεν είναι απλώς ποικίλο, αλλά και επιδέξια καθοδηγούμενο για να κεφαλαιοποιήσει τα εγγενή πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η διαφορετικότητα. Αυτό το τμήμα διερευνά τις διαφοροποιημένες πτυχές της σημασίας της διαχείρισης διαφορετικότητας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, που υποστηρίζεται από σύγχρονες εμπειρικές μελέτες και ακαδημαϊκές προοπτικές.

Ο αποτελεσματικός χειρισμός της διαφορετικότητας υπερβαίνει την απλή ύπαρξη διαφορετικού προσωπικού. Απαιτεί προσεκτικά και μεθοδικά μέτρα για την προώθηση μιας ατμόσφαιρας όπου τα μεμονωμένα χαρακτηριστικά κάθε μέλους του προσωπικού εκτιμώνται και αξιοποιούνται για αμοιβαίο πλεονέκτημα, (Kulik & Roberson, 2008). Οι Kulik και Roberson (2008) υποστηρίζουν ότι η ουσία της διακυβέρνησης της διαφορετικότητας βασίζεται περισσότερο στην ερμηνεία και τη διαχείριση της διαφορετικότητας παρά στην απλή ύπαρξή της. Αυτή η άποψη είναι καίριας σημασίας για τη μεταμόρφωση των πιθανών εμποδίων της διαφορετικότητας σε προοπτικές θεσμικής εξέλιξης και εμπλουτισμού.

Μια πρωταρχική αιτιολόγηση για την έμπειρη διακυβέρνηση της διαφορετικότητας είναι η ενίσχυση της θεσμικής ευρηματικότητας και των πρωτοποριακών πρωτοβουλιών. Η έρευνα με επικεφαλής τους Østergaard, Timmermans και Kristinsson (2011) υπογραμμίζει μια ισχυρή σχέση μεταξύ της ετερογένειας του προσωπικού και των καινοτόμων αποτελεσμάτων. Η έρευνα υποδηλώνει ότι διαφορετικές συλλογικότητες συνεισφέρουν σε ένα ευρύτερο φάσμα απόψεων, ιστοριών και λύσεων, δημιουργώντας μια ατμόσφαιρα ευνοϊκή για

πρωτοτυπία. Μέσω του έμπειρου χειρισμού της διαφορετικότητας, οι επιχειρήσεις επιβεβαιώνουν την απρόσκοπτη ενσωμάτωση αυτών των διαφορετικών απόψεων, με αποκορύφωμα τις βελτιωμένες καινοτόμες και αναλυτικές ικανότητες.

Στο πεδίο της απόκτησης και διατήρησης ταλέντων, η έμπειρη διακυβέρνηση της διαφορετικότητας είναι πολύ σημαντική. Το σημερινό εργατικό δυναμικό παρουσιάζει αυξανόμενη ετερογένεια, με επαγγελματίες που επιδιώκουν επιχειρήσεις που επαινούν και εκτιμούν αυτή την ποικιλομορφία (Shen, Chanda, D'Netto, & Monga, 2009). Ο Shen και οι συνεργάτες του (2009) εξηγούν την ιδέα ότι οι οντότητες που θεωρούνται χωρίς αποκλεισμούς και διατηρούν ένα ξεχωριστό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και την εξασφάλιση κορυφαίας τεχνογνωσίας. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα σημαντικό σε τομείς όπου ο ανταγωνισμός για εξειδικευμένο προσωπικό είναι σκληρός και η ικανότητα μαγνητισμού και υποστήριξης ταλέντων υπαγορεύει εγγενώς την ανταγωνιστική υπεροχή.

Επιπλέον, ο διεθνής πολλαπλασιασμός των επιχειρήσεων απαιτεί ένα εργατικό δυναμικό ικανό στον πολιτισμικό γραμματισμό, έτοιμο να ελίσσεται μέσα από τις περιπλοκές των ποικίλων αγορών, (Cox & Blake, 1991). Η έμπειρη διακυβέρνηση της διαφορετικότητας διαπιστώνει ότι το προσωπικό είναι πολιτισμικά έξυπνο και προετοιμασμένο να έρχεται σε επαφή με πολυσχιδή πελατεία παγκοσμίως. Αυτή η πολιτιστική οξυδέρκεια είναι πεμπτουσία στη σφυρηλάτηση παγκόσμιων ταυτοτήτων επωνυμίας και στη στερέωση μιας ισχυρής βάσης σε ετερογενείς αγορές.

Επιπλέον, το νομικό έδαφος τονίζει την επιτακτική ανάγκη για έμπειρη διακυβέρνηση της διαφορετικότητας λόγω των κλιμακούμενων νομικών όρων και οδηγιών που επιβάλλουν τις προοπτικές ισότητας και απαγορεύουν την προκατάληψη σε επαγγελματικά περιβάλλοντα, (Kulik & Roberson, 2008). Οι επιχειρήσεις που δεν έχουν επαρκή εποπτεία της διαφορετικότητας είναι ευάλωτες σε νομικές ευθύνες, αμαύρωση της δημόσιας εικόνας τους και πιθανές δημοσιονομικές πτώσεις. Έτσι, η αριστοτεχνική διακυβέρνηση της διαφορετικότητας λειτουργεί ως στρατηγική για τον περιορισμό των κινδύνων, διασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση με τις νομικές οδηγίες και θωρακίζοντας το κύρος του οργανισμού.

Επιπλέον, η διακυβέρνηση της διαφορετικότητας έχει άμεσες συνέπειες για την ικανοποίηση, τη συμμετοχή και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Μια

μελέτη από τους McKay, Avery και Morris (2008) αποκαλύπτει ότι μια περιεκτική επαγγελματική ατμόσφαιρα επηρεάζει ευεργετικά την ικανοποίηση και τη βύθιση των εργαζομένων, επηρεάζοντας στη συνέχεια την αποτελεσματικότητα και τις προθέσεις αποχώρησης. Μέσω του έμπειρου χειρισμού της διαφορετικότητας, οι επιχειρήσεις δημιουργούν ένα αναζωογονητικό επαγγελματικό περιβάλλον όπου κάθε εργαζόμενος αισθάνεται εκτίμηση και δέσμευση, με αποκορύφωμα τις αυξημένες μετρήσεις απόδοσης και τα μειωμένα ποσοστά φθοράς.

Επιπλέον, η επάρκεια επίβλεψης της διαφορετικότητας επηρεάζει ευνοϊκά την εκτίμηση και τις δεσμεύσεις ενός οργανισμού που σχετίζονται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ). Οι εταιρείες που είναι αφιερωμένες στην προώθηση της διαφορετικότητας συχνά συγκεντρώνουν αξιόπαινες αντιλήψεις από βασικούς παράγοντες, που περιλαμβάνουν πελάτες, μετόχους και προσωπικό, (Shen et al., 2009). Αυτή η αξιολογη αναγνώριση ενισχύει την κοινωνική νομιμότητα της επιχείρησης στις δραστηριότητές της και παίζει ρόλο στα ολοκληρωμένα της επιτεύγματα.

Πέρα από αυτά τα πλεονεκτήματα, η επάρκεια επίβλεψης της διαφορετικότητας είναι επιτακτική ανάγκη για την καλλιέργεια της κοινωνικής ενότητας και την προώθηση της δικαιοσύνης στην ευρύτερη κοινότητα. Οι επιχειρήσεις ασκούν σημαντική επιρροή στα κοινωνικά πρότυπα και αρχές, και μέσω της επικύρωσης και του έμπειρου χειρισμού της διαφορετικότητας, βοηθούν στη διαμόρφωση μιας κοινωνίας με μεγαλύτερη περιεκτικότητα και δικαιοσύνη, (Kulik & Roberson, 2008).

Συνοψίζοντας, η επιτακτική ανάγκη για έμπειρη επίβλεψη της διαφορετικότητας υπογραμμίζεται από τα πολλαπλά πλεονεκτήματά της, που εκτείνονται από την αυξημένη δημιουργικότητα και τα πλεονεκτήματα της αγοράς έως την εμπλουτισμένη συμμετοχή των εργαζομένων και την κοινωνική συνεισφορά. Η επιδέξια συγχώνευση και διακυβέρνηση ποικίλων απόψεων, υποβάθρων και δεξιοτήτων είναι υψίστης σημασίας για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να ακμάσουν στη σύγχρονη και διεθνή εμπορική σκηνή.

## **Έννοιες στην Διαχείριση της Διαφορετικότητας**

"Η διαχείριση διαφορετικότητας χαρακτηρίζεται ως η μέθοδος στρατηγικής, καθοδήγησης, δόμησης και χρήσης ολοκληρωμένων διοικητικών ικανοτήτων για την καλλιέργεια ενός οργανωτικού περιβάλλοντος όπου κάθε διαφορετικό προσωπικό, ανεξάρτητα από ομοιότητες ή διαφορές, μπορεί να αυξήσει αποτελεσματικά την ανταγωνιστική μόχλευση μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού. Όπως διευκρινίστηκε από τον Kreitner , (2001:37), η ποικιλομορφία ενσαρκώνει τις μυριάδες αποκλίσεις και αντιστοιχίες στα άτομα."

Η διευκρίνιση του Kreitner τονίζει τρεις βασικές πτυχές σχετικά με τη διαχείριση της διαφορετικότητας:

1. Η ποικιλομορφία αφορά όλα τα μέλη του προσωπικού, επεκτείνοντας πέρα από τα απλά υποσύνολα διαφορών για να περιλάβει την πλήρη γκάμα των μοναδικών ατομικών χαρακτηριστικών.
2. Η διαφορετικότητα δεν περιορίζεται αποκλειστικά σε εθνοτικές ή θρησκευτικές αντιθέσεις. συγχωνεύει κάθε πτυχή που διακρίνει τα άτομα.
3. Η διαφορετικότητα περικλείει τόσο τη διαφορετικότητα όσο και τους παραλληλισμούς μεταξύ των ατόμων. Η αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας απαιτεί ταυτόχρονη εστίαση και στα δύο. Έτσι, οι επόπτες πρέπει να συγχωνεύσουν το σύνολο των ομοιοτήτων και των αποκλίσεων μεταξύ του προσωπικού στην οργανωτική δομή. Σε αυτό το πλαίσιο, η ποικιλομορφία έχει χωριστεί σε τέσσερα επίπεδα, (Kreitner, 2001:38):
  - i. *Προσωπικότητα*: Αφορά τα συνεπή χαρακτηριστικά που οριοθετούν την ταυτότητα ενός ατόμου. Πολλαπλές ιδιότητες προσωπικότητας μπορούν να εκδηλωθούν σε ένα άτομο. Αυτά περιλαμβάνουν ενέργειες, τάσεις συμπεριφοράς και προοπτικές. Επιπλέον, αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να διακλαδιστούν σε θετικές και αρνητικές ταξινομήσεις.
  - ii. *Βασικές διαστάσεις*: Αυτά τα στοιχεία διαμορφώνουν βαθιά τις απόψεις, τις προσδοκίες και τις αλληλεπιδράσεις ενός ατόμου με τους άλλους. Περιλαμβάνουν καθοριστικούς παράγοντες όπως το φύλο, οι σεξουαλικές προτιμήσεις, το πολιτισμικό υπόβαθρο, η χρονολογική ηλικία, οι φυσικές ικανότητες και η φυλετική ταυτότητα.
  - iii. *Εξωτερικές διαστάσεις*: Αυτά τα στοιχεία δηλώνουν χαρακτηριστικά στα οποία τα άτομα έχουν έναν ορισμένο βαθμό επιρροής ή δράσης.

Ενσωματώνουν πτυχές όπως η οικονομική κατάσταση, οι δραστηριότητες αναψυχής, οι πνευματικές πεποιθήσεις, το σχολικό υπόβαθρο, η επαγγελματική έκθεση, η φυσική παρουσίαση, η οικογενειακή κατάσταση και η γεωγραφική κατοικία.

- iv. *Θεσμικές διαστάσεις:* Σχετικά με το οργανωτικό πλαίσιο, αυτοί οι παράγοντες συνδέονται εγγενώς με τις λειτουργίες της οντότητας. Ενσωματώνουν μεταβλητές όπως η κατάταξη των διευθυντικών στελεχών, το τμήμα τμημάτων, ο τομέας εμπειρογνομosύνης, η θητεία, η σύνδεση με εργατικά συνδικάτα και η εποπτική θέση.

Επί του παρόντος, η θετική δράση λειτουργεί ως μηχανισμός για τη διασφάλιση μιας διαφοροποιημένης και ολοκληρωμένης βάσης εργαζομένων. Ο Kreitner (2001:40) υποστηρίζει ότι η θετική δράση είναι μια σχεδιασμένη παρέμβαση για τη διόρθωση ανισορροπιών, τη διόρθωση αδικιών του παρελθόντος ή τις εμφανείς πρακτικές διακρίσεων. Ωστόσο, δεν αναδιαμορφώνει εγγενώς την κατανόηση της ηγεσίας για τις στρατηγικές διαφορετικότητας. Επίσης, ενώ εργαλεία όπως η θετική δράση και η οικονομική ενδυνάμωση έχουν συνάφεια, ο επιχειρηματικός τομέας θα πρέπει να δώσει έμφαση στη δημιουργία οικονομικών ευκαιριών και πλούτου έναντι της απλής κατανομής θέσεων εργασίας σε ιστορικά υποεκπροσωπούμενες ομάδες. Μια εξελιγμένη κατανόηση από την καταφατική δράση ονομάζεται "εκτίμηση της διαφορετικότητας". Αυτή η έννοια υπογραμμίζει την αναγνώριση και την εκτίμηση των ανθρώπινων διαφορών. Δίνοντας έμφαση σε αυτή την εκτίμηση, οι εργαζόμενοι αισθάνονται αναγνώριση και εκτίμηση, αναγνωρίζονται ως βασικοί συντελεστές στην επιτυχία μιας εταιρείας (Kreitner, 2001:41). Ο Grobler (2003:49) υποδεικνύει ότι, για να εκτιμήσει μια εταιρεία πραγματικά τη διαφορετικότητα, πρέπει να διακρίνει μεταξύ των αρχών της εκτίμησης της διαφορετικότητας και της ισότητας στην απασχόληση. Συγκεκριμένα, η ισότητα στην απασχόληση υπαγορεύεται από νομικές διατάξεις, ενώ η αποδοχή της διαφορετικότητας πηγάζει από την πρόθεση ενός οργανισμού να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα που προσφέρει ένα διαφορετικό εργατικό δυναμικό.

Η αυξημένη «συνείδηση της διαφορετικότητας» κορυφώνεται στον τομέα της ηγεσίας της διαφορετικότητας. Αυτό συνεπάγεται τη σκόπιμη υποκίνηση οργανωτικών αλλαγών για να διασφαλιστεί ότι κάθε εργαζόμενος μπορεί να λειτουργήσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του, (Kreitner, 2001:42). Το Ισραήλ αποτελεί παράδειγμα για το πώς η ιεράρχηση της διαφορετικότητας μπορεί να μετατρέψει αυτή τη διάσταση σε

ζωτικό οργανωτικό πλεονέκτημα (Barkema & Vermeulen, 1998:1). Ομοίως, η Νότια Αφρική, με την τεράστια ταπενταρία της από πολιτιστικές, κοινωνικές και θρησκευτικές φατρίες, αντικατοπτρίζει το περίπλοκο τοπίο του Ισραήλ. Τα δημογραφικά στοιχεία της Νότιας Αφρικής περιλαμβάνουν μυριάδες μετανάστες που εμφυσούν ποικίλες εθνοπολιτισμικές πρακτικές από τις πατρίδες τους. Η επιτακτική ανάγκη για το έθνος ήταν να μεταμορφώσει αυτές τις ποικίλες πτυχές σε συνεκτικές εθνικές δυνάμεις (Etsy et al., 1995:195). Η μόχλευση της ποικιλομορφίας για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει εξελιχθεί σε μια εξέχουσα διοικητική και κατά συνέπεια ηγετική πτυχή, (Thomas, 2005:17). Είναι προφανές ότι αυτή η διοικητική σφαίρα επιβάλλει την έμπειρη ηγεσία για την εποικοδομητική εκτέλεσή της. Ο Kreitner (2001:551) οριοθετεί την ηγεσία ως «μια κοινωνική δυναμική όπου ο ηγέτης ζητά την πρόθυμη συμμετοχή των συνομηλίκων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων». Η μεταμόρφωση των υφιστάμενων προοπτικών για την ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας απαιτεί όχι μόνο ισχυρή ηγεσία αλλά και το συνεργατικό ήθος ολόκληρου του εργατικού δυναμικού, επηρεάζοντας τις αμοιβαίες αλληλεπιδράσεις τους. Οι διευθυντές, επομένως, θα πρέπει να ενσωματώνουν ηγετικά χαρακτηριστικά, υπερβαίνοντας τα παραδοσιακά καθήκοντα όπως η στρατηγική, η δομή και η επίβλεψη. Η διαχείριση της διαφορετικότητας δεν είναι απλώς μια εταιρική εντολή, αλλά μια στρατηγική επιταγή και μια ζωτική ανταγωνιστική μεταβλητή. Ο Wren (1994b:14) έχει απήχηση με αυτή την προοπτική, υποθέτοντας ότι η παραμέληση της διαφορετικότητας ως πλεονέκτημα θα μπορούσε να προκαλέσει οργανωτικές αποτυχίες.

### ***3. Το ζήτημα της Ποικιλότητας-Διαφορετικότητας στις επιχειρήσεις***

Η διαφορετικότητα ερμηνεύεται τόσο σε περιορισμένο όσο και σε εκτεταμένο πεδίο. Η περιορισμένη προοπτική της διαφορετικότητας ενσωματώνει προσωπικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, την εθνικότητα ή την ηλικία. Σε πλήρη αντίθεση, μια διευρυμένη άποψη περιλαμβάνει μυριάδες πτυχές της περσόνας ενός ατόμου, συμπεριλαμβανομένου του γνωστικού στύλ, των εμπειριών ζωής, της κοινωνικοοικονομικής θέσης, του επαγγελματικού υπόβαθρου, των ικανοτήτων, τυχόν συγκεκριμένων σωματικών ή ψυχικών χαρακτηριστικών, διαφορετικών πολιτισμικών καταβολών, σεξουαλικών προτιμήσεων, πνευματικών ή πολιτικών πεποιθήσεων και άλλες φιλοσοφικές αρχές. Τέτοια χαρακτηριστικά επηρεάζουν βαθιά την αντίληψη του

ατόμου τόσο για την επαγγελματική όσο και για την ευρύτερη σφαίρα. Οι εταιρείες, με τη σειρά τους, δημιουργούν πρωτόκολλα κατά παραγγελία για να προωθήσουν την ενότητα και τη συνεργική συνεργασία μεταξύ αυτών των ποικίλων χαρακτηριστικών. Αυτό, κατά συνέπεια, κινητοποιεί τα άτομα να ανυψώσουν σημαντικά τη δημιουργικότητα, την καινοτομία, τα επιτεύγματα και φυσικά την επιχειρησιακή επάρκεια (Parsi, 2017; Kramar, 2012).

### *3.1 Τύποι Διαφορετικότητας*

#### **A. Ζητήματα στη Κατηγοριοποίηση & Μέτρηση της Διαφορετικότητας**

Η διαφορετικότητα και ο τρόπος διαχείρισής της στο χώρο εργασίας είναι ένα θέμα που εξετάζεται με πολλούς τρόπους. Μια δημοφιλής μέθοδος που ξεκίνησε από τους Jackson et al., το 1995 χωρίζει το θέμα σε δύο κύρια μέρη: ποιες δεξιότητες και γνώσεις φέρνουν οι άνθρωποι στη δουλειά τους και πώς διαφέρουν σε πράγματα όπως το φύλο, η ηλικία και το υπόβαθρο. Το πρώτο μέρος εστιάζει στα πρακτικά ζητήματα που γνωρίζουν και μπορούν να κάνουν οι άνθρωποι στις εργασίες τους. Το δεύτερο μέρος έχει να κάνει με το ποιοι είναι οι άνθρωποι – τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά ή αυτά που μπορεί να μην είναι τόσο εμφανή με την πρώτη ματιά, (Jackson et al., 1995).

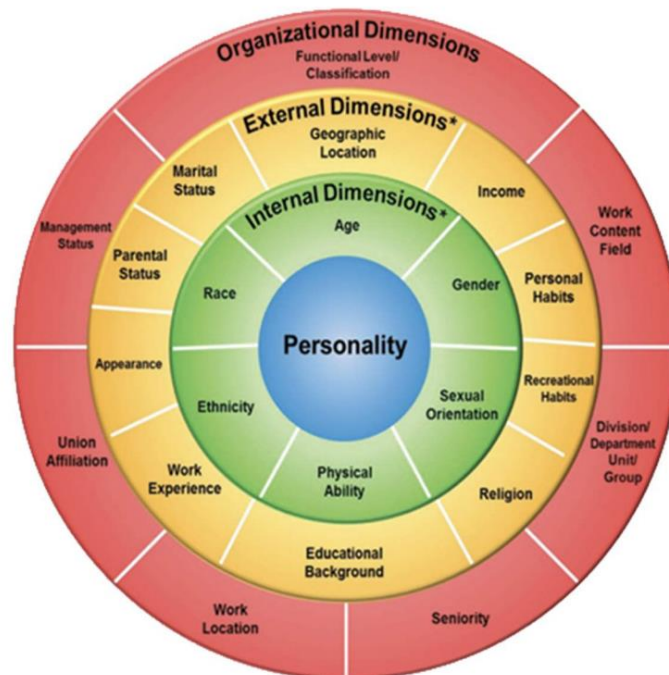
Ο επιστημονικός λόγος θέτει σημαντικές προκλήσεις σε αναλύσεις που βασίζονται σε μια ταξινομία μοναδικής ταυτότητας, κυρίως λόγω της εσφαλμένης προϋπόθεσης ομοιομορφίας μεταξύ φαινομενικά παρόμοιων δημογραφικών στοιχείων, (Zanoni et al., 2010). Τα άτομα ενσωματώνουν ταυτόχρονα πολύπλευρα χαρακτηριστικά που προέρχονται από μια πληθώρα διαφορετικών συλλογικοτήτων, μερικές από τις οποίες μπορεί να είναι σημαντικά ανόμοιες ή να παρουσιάζουν σημαντική σύγκλιση, όπως οι θρησκευτικές πεποιθήσεις ή το εθνικό υπόβαθρο, περιπλέκοντας περαιτέρω τις προσπάθειες κατηγοριοποίησης, (Nkomo, S., & Hoobler, S.M., 2014; Tatli, A., & Özbilgin, M.F., 2012).

Σύμφωνα με την προσέγγιση των Gardenswartz και Rowe (1995) (βλ. εικόνα 1), η διαφορετικότητα ενός ατόμου διακρίνεται ή ακόμη καλύτερα, οροθετείται στα εξής 4 επίπεδα:



1. Το 1<sup>ο</sup> επίπεδο αφορά την «ατομική προσωπικότητα» του ατόμου,
2. Το 2<sup>ο</sup> επίπεδο αφορά την «εσωτερική διάσταση» και περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία (όπως φύλο, ηλικία), σεξουαλική κατεύθυνση και νοητικές-σωματικές δυνατότητες,
3. Το 3<sup>ο</sup> επίπεδο αφορά την «εξωτερική διάσταση» και περιλαμβάνει στοιχεία όπως η εκπαίδευση, τα εισοδηματικά στοιχεία, η εμφάνιση κ.λπ, και
4. Το 4<sup>ο</sup> επίπεδο αφορά την «οργανωτική διάσταση», η οποία ορίζεται από τον οργανισμό ή την ομάδα.

Η έννοια της διατομής είναι καθοριστικής σημασίας για την κατανόηση της πολύπλευρης φύσης των ατομικών ταυτοτήτων. Υποστηρίζει ότι οι διάφορες διαστάσεις της διαφορετικότητας δεν είναι ανόμοιες, μεμονωμένες κατασκευές, αλλά είναι συνυφασμένες, αποτελώντας έτσι μια ολιστική αναπαράσταση της ταυτότητας ενός ατόμου. Κεντρική θέση σε αυτό το μοντέλο είναι η έννοια της προσωπικότητας. Η οποία υπογραμμίζει τις μοναδικές ατομικές παραλλαγές που επιμένουν παρά τις ομοιότητες σε ευρύτερα κατηγορικά χαρακτηριστικά. Η αναγνώριση της διαφοροποιημένης αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών των επιπέδων είναι απαραίτητη για τον μετριασμό της τάσης για υπερ-γενίκευση και αδικαιολόγητη κατηγοριοποίηση των ατόμων.



Εικόνα 1: Τέσσερα Επίπεδα Διαφορετικότητας

Πηγή: <https://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r>

Στον λόγο της διαφορετικότητας, είναι κρίσιμο να αποφύγουμε την απλοϊκή τμηματοποίηση των ατόμων σε μοναδικές κατηγορικές ταυτότητες. Μια τέτοια προσέγγιση μπορεί να προκαλέσει ακούσια στερεότυπα και προκαταλήψεις, καθώς αποσπάει την ουσία των ατόμων σε ένα μοναδικό χαρακτηριστικό, παραμελώντας την πληθώρα άλλων ιδιοτήτων που διαμορφώνουν ταυτόχρονα την ταυτότητά τους, (Franken, 2015). Αυτή η αναγωγική άποψη είναι προβληματική επειδή αποτυγχάνει να εξηγήσει τη σύνθετη, πολυεπίπεδη σύνθεση των προσωπικών και κοινωνικών ταυτοτήτων.

Η κατανόηση της διαφορετικότητας μέσα σε ομάδες και οργανισμούς απαιτεί κάτι περισσότερο από την εξέταση ενός μοναδικού χαρακτηριστικού. Αυτή η προσέγγιση είναι πολύ περιορισμένη. Σημαντική έρευνα από τους Harrison et al. (2002) έχει δείξει ότι όταν οι άνθρωποι εστιάζουν μόνο στις πιο προφανείς διαφορές όπως η ηλικία, το φύλο, η εθνικότητα ή η θρησκεία, μπορεί να βλάψει το πόσο καλά συνεργάζεται η ομάδα και πόσο ικανοποιημένοι είναι οι άνθρωποι με την ομάδα τους. Οι Mannix και Neale (2005), αναφέρουν πως για να εξεταστούν τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να γίνουν οι κατάλληλες ερωτήσεις.

## **B. Ηλικία**

Η ηλικία μπορεί να είναι δύσκολη γιατί όλα έχουν να κάνουν με το πώς την εκλαμβάνεται κάποιος. Ένας που είναι 50 ετών μπορεί να φαίνεται νέος σε σύγκριση με κάποιον που είναι 70, αλλά ηλικιωμένος σε κάποιον στα 20 του, (Bendl et al. 2012). Υπάρχουν δύο πράγματα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη με την ηλικία: πόσο διαφορετικές είναι οι ηλικίες σε μια ομάδα και πόσο καιρό είναι εκεί οι άνθρωποι. Επομένως, είναι σημαντική η γνώση του μείγματος ηλικιών στην εκάστοτε ομάδα και πώς τα μέλη της ομάδας διαφορετικών ηλικιών συνεννοούνται.

## **Γ. Φύλο**

Στη διαχείριση της διαφορετικότητας, η ενασχόληση με το φύλο είναι συνηθισμένη, αλλά οι γυναίκες εξακολουθούν να μην έχουν τόσες θέσεις εργασίας σε ορισμένους τομείς και εργάζονται με μερική απασχόληση περισσότερο από τους άνδρες, (Franken, 2015). Τα σημαντικά ερωτήματα είναι να κατανοήσουμε εάν οι άνδρες και οι γυναίκες αντιμετωπίζονται ίσα με όρους επαγγελματικής εξέλιξης και

απόκτησης ίσων ευκαιριών. Επιπλέον, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε μέσα στον οργανισμό πώς συνεργάζονται άντρες και γυναίκες σε ομάδες.

#### **Δ. Εθνότητα**

Η μετανάστευση συνεχίζει να αυξάνει την πολιτιστική ποικιλομορφία. Για παράδειγμα, στην ευρωπαϊκή μεταναστευτική κρίση του 2015, 1,3 εκατομμύρια άνθρωποι ήρθαν στην Ευρώπη από χώρες όπως η Συρία και το Ιράκ. Αυτό έκανε τους οργανισμούς να πρέπει να συμπεριλάβουν στις ομάδες τους ανθρώπους από διαφορετικούς πολιτισμούς. Είναι βασικό να γνωρίζουμε πώς ενεργούν αυτοί οι πολιτισμοί και τι κάνουν. Οι μετανάστες συχνά μιλούν πολλές γλώσσες, γεγονός που μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να προσεγγίσει νέες αγορές και πελάτες. Για να λειτουργήσει αυτό, το κύριο πράγμα είναι ότι ο οργανισμός πρέπει να εκτιμήσει και να μάθει από αυτές τις διαφορετικές κουλτούρες, (Franken, 2015).

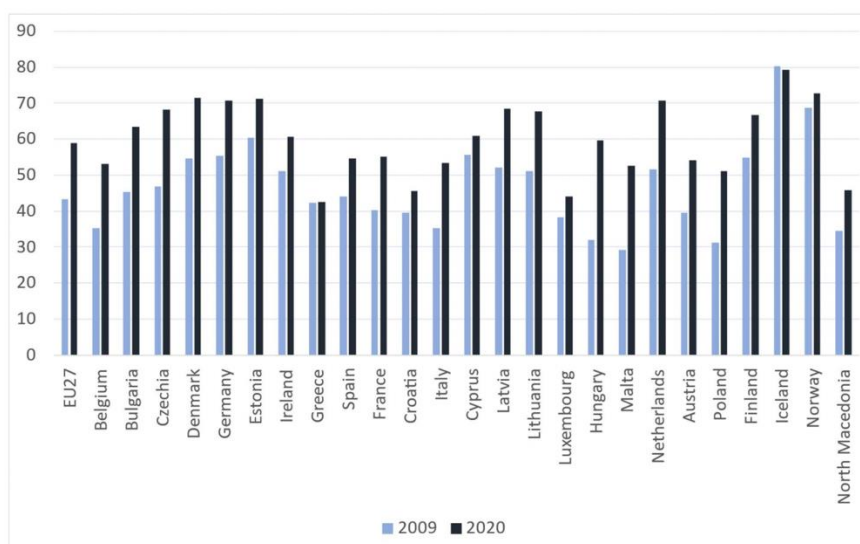
#### **Ε. Θρησκεία**

Η θρησκεία είναι σημαντική στην κοινωνία σήμερα γιατί δίνει στους ανθρώπους αξίες, δομή και κανόνες για να ζουν. Καθώς περισσότερες εθνοτικές ομάδες έρχονται στην Ευρώπη, υπάρχει και μεγαλύτερη θρησκευτική ποικιλομορφία. Η θρησκεία μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στους οργανισμούς, επομένως πρέπει να αντιμετωπίζεται προσεκτικά. Πράγματα όπως διαφορετικές ιδέες, θρησκευτικές γιορτές και τρόποι διατροφής και προσευχής μπορεί να οδηγήσουν σε παρεξηγήσεις, προβλήματα στην συνομιλία και διενέξεις. Έτσι, οι οργανισμοί συχνά πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες διαφορετικών θρησκευτικών ομάδων.

#### **Ζ. Ποικιλομορφία στην Ευρώπη**

Στην Ευρώπη, ειδικά στην ΕΕ, οι άνθρωποι που εργάζονται εκεί έχουν αλλάξει πολύ τα τελευταία χρόνια. Υπάρχουν περισσότεροι ηλικιωμένοι που εργάζονται, ειδικά αυτοί ηλικίας 55-64 ετών. Το γράφημα 1 δείχνει πόσα άτομα σε αυτήν την ηλικιακή ομάδα εργάζονταν στην ΕΕ το 2009 και το 2020. Λόγω των περισσότερων ηλικιωμένων, είναι πιο δύσκολο για τις εταιρείες να βρουν νέους εργαζόμενους και πρέπει να μάθουν να διαχειρίζονται ομάδες μεγαλύτερης ηλικίας.

Σχετικά με το φύλο, ορισμένες κυβερνήσεις θεσπίζουν κανόνες για να έχουν μεγαλύτερη ποικιλομορφία στις εταιρείες. Αυτό είναι ένα μεγάλο θέμα γιατί ορισμένες γυναίκες μπορεί να πιστεύουν ότι βρήκαν δουλειά μόνο λόγω του φύλου τους και κάποιοι άντρες μπορεί να αισθάνονται ότι έχουν απομείνει «εκτός». Ωστόσο, το 2021, οι γυναίκες αποτελούσαν το 30% των κορυφαίων διοικητικών συμβουλίων σε μεγάλες εταιρείες στην ΕΕ, σύμφωνα με τη Statista, (Statista, 2021).



**Γράφημα 1:** Ποσοστό Απασχόλησης εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας, ηλικιακή ομάδα 55-64 ετών στην ΕΕ σε %

Πηγή: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tesem050&lang=en>

### 3.2 Διαφορετικότητα: Πρόκληση & Ευκαιρία

Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν διαφορετικές προκλήσεις και ευκαιρίες λόγω της διαφορετικότητας. Ένα μεγάλο ερώτημα είναι πώς μετριέται η διαφορετικότητα και πώς συνδέεται με την επιτυχία. Αυτό είναι σημαντικό γιατί η διαχείριση της διαφορετικότητας δεν είναι απλή και δεν υπάρχουν λύσεις που να ταιριάζουν σε όλους. Επομένως, είναι βασικό για την επιτυχία μιας εταιρείας να παρακολουθεί ποιες μέθοδοι και κανόνες λειτουργούν και, ακόμη περισσότερο, ποιες δεν λειτουργούν. Ο τακτικός έλεγχος των παραγόντων της διαφορετικότητας βοηθά να επιβεβαιωθεί ότι λειτουργούν και να απαλλαγθούν οι μέθοδοι που δεν λειτουργούν, (Hansen, F. (2003); Hansen, K., 2017; Kienbaum, 2013; Gräfin von Hardenberg, 2013). Η Aletta Gräfin von Hardenberg, που εργάζεται στο Diversity Charter, αναφέρει:

«Η διαφορετικότητα δεν είναι ένα μέγεθος παραγωγής από μόνο του. Η διαχείριση της διαφορετικότητας επηρεάζει τους ανθρώπους και τις αλληλεπιδράσεις τους μεταξύ τους. Η υπόθεση πίσω από αυτό: Όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός ένταξής τους στους εταιρικούς στόχους και στρατηγικές, τόσο μεγαλύτερη είναι η προστιθέμενη αξία από όλες τις δυνατότητες και τα ταλέντα που προκύπτουν αυτή η διαφορετικότητα. Ωστόσο, η μέτρηση της συμπερίληψης είναι εξίσου προκλητική με την απόδειξη ότι κάποιος εκτιμά.», (Gräfin von Hardenberg, 2013).

Η κύρια ιδέα της διαφορετικότητας έχει γίνει η θεωρία της «αξίας στη διαφορετικότητα» (Cox et al., 1991). Αυτή η θεωρία λέει ότι η διαφορετικότητα στις ομάδες είναι πραγματικά πολύτιμη και χρήσιμη, ξεπερνώντας κάθε πρόβλημα επειδή φέρνει διαφορετικές απόψεις, γνώσεις και δεξιότητες (Hoffman, 1959). Οι Triandis et al. διαπίστωσαν επίσης ότι οι ομάδες με διαφορετικά άτομα είναι καλύτερες σε δημιουργικές εργασίες. Οι διαφορετικές ομάδες συχνά τα καταφέρνουν καλύτερα από εκείνες με ανθρώπους το ίδιο, χάρη στο ευρύτερο φάσμα των ιδεών τους. Το είδος της διαφορετικότητας δεν είχε σημασία. Αυτό ίσχυε για ομάδες με διαφορετικές εθνότητες (Watson et al., 1993), δεξιότητες (Stasser et al., 1995) και πληροφορίες (Gruendfeld et al., 1996).

Μια μελέτη του 2018 από την McKinsey, "Delivering through Diversity", εξέτασε πώς η ποικιλομορφία στις ηγετικές ομάδες της εταιρείας συνδέεται με την οικονομική τους επιτυχία. Τα ευρήματα, που φαίνονται στο σχήμα 1, αποκαλύπτουν ότι οι εταιρείες με τη μεγαλύτερη ποικιλομορφία φύλου είχαν 21% περισσότερες πιθανότητες να αποκομίσουν περισσότερα κέρδη από τον μέσο όρο και 27% περισσότερες πιθανότητες να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αξία. Επίσης, οι εταιρείες με τη μεγαλύτερη εθνοτική ποικιλομορφία είχαν 33% περισσότερες πιθανότητες να έχουν κέρδη υψηλότερα από το μέσο όρο. Ωστόσο, οι εταιρείες με τη μικρότερη φυλετική και εθνοτική ποικιλομορφία είχαν 29% λιγότερες πιθανότητες να έχουν περισσότερα κέρδη από τον μέσο όρο (Hunt et al., 2018).



<sup>1</sup>Average earnings-before-interest-and-taxes (EBIT) margin, 2010–13 in Diversity Matters I and 2011–15 in Diversity Matters II.

<sup>2</sup>Results are statistically significant at p-value <0.10.

<sup>3</sup>Results are statistically significant at p-value <0.05.

### Σχήμα 1: Πιθανότητα Οικονομικής Απόδοσης πάνω από το Εθνικό μέσο όρο της Βιομηχανίας, %

Πηγή: Hunt et al. (2018)

Η εργασία ή η ηγεσία διαφορετικών ομάδων συχνά φέρνει περισσότερες προκλήσεις από ότι με ομάδες όπου όλοι είναι παρόμοιοι (Bridges, W., 1994· Ely, R.L., Thomas, D.A., 2001· Ilgen, D., 1999). Μελέτες έχουν βρει ότι η διαφορετικότητα μπορεί να επιδεινώσει την απόδοση της ομάδας και να κάνει τα μέλη της ομάδας λιγότερο χαρούμενα λόγω προβλημάτων με το να μιλάνε μεταξύ τους, να μην τα πηγαίνουν καλά και περισσότερους καβγάδες στην ομάδα, (Williams, K., O'Reilly, C. 1998; Chatman et al. 1998; Hoffman, E. 1985).

Αυτή η ιδέα προέρχεται από την «Οργανωτική Δημογραφία» του Pfeffer. Λέει ότι το κύριο πράγμα σε μια ομάδα είναι πόσο καιρό οι άνθρωποι είναι εκεί, (Pfeffer, 1983). Αυτό συμβαίνει επειδή οι άνθρωποι που εντάσσονται σε έναν οργανισμό την ίδια στιγμή συνήθως βλέπουν την κουλτούρα, τους κανόνες και τη συμπεριφορά του με τον ίδιο τρόπο. Αυτό επηρεάζει το πώς λειτουργεί η ομάδα, όπως πόσο συχνά οι άνθρωποι είναι έξω, πόσοι εγκαταλείπουν τη δουλειά (McCain et al., 1964), πώς μιλάνε

μεταξύ τους (Zenger & Lawrence, 1989), πόσο δημιουργικοί είναι (O'Reilly & Flats, 1989) και πόσο καλά κάνουν τη δουλειά τους (Ancona & Caldwell, 1992).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει απαριθμήσει τέσσερα κύρια κόστη που συνδέονται με την *Ποικιλότητα-Διαφορετικότητα*: 1) Κόστος νομικής συμμόρφωσης, 2) Λειτουργικό κόστος, 3) Κόστος ευκαιρίας και 4) Υψηλότεροι επιχειρηματικοί κίνδυνοι. Το νομικό κόστος περιλαμβάνει τη δημιουργία και τη διατήρηση συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πρόσληψη και εκπαίδευση των κατάλληλων ανθρώπων και η δημιουργία νέων στρατηγικών διαφορετικότητας. Το λειτουργικό κόστος αφορά τα χρήματα για νέες θέσεις εργασίας διαφορετικών μορφών, συνεχή εκπαίδευση, ειδικές εγκαταστάσεις και υποστήριξη, καθώς και παρακολούθηση και αναφορά νέων βημάτων. Το κόστος ευκαιρίας αφορά τον χρόνο και τους πόρους που χρησιμοποιούνται για αυτήν την εργασία και τις πιθανές βραχυπρόθεσμες μειώσεις στο πόσα θα γίνουν. Ο αυξημένος επιχειρηματικός κίνδυνος αφορά τον γενικότερο κίνδυνο που προκύπτει από την αλλαγή του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού και της κουλτούρας, (Europäische Kommission, 2003).

#### ***4. Μεθοδολογία Έρευνας***

Η πραγματικότητα συχνά δεν είναι μια καθολικά συμφωνημένη, αμετάβλητη αλήθεια. Μάλλον, διαμορφώνεται από διαφορετικές οπτικές γωνίες που επηρεάζονται από την υποκειμενική αντίληψη κάθε ατόμου. Αυτή η έννοια της υποκειμενικής πραγματικότητας σε προσωπικό επίπεδο αναγνωρίζεται και εκλογικεύεται από τη λειτουργία του ανθρώπινου εγκεφάλου, (Freeman, 2000). Ενώ η σημασία των αντικειμενικών και ποσοτικοποιήσιμων αποτελεσμάτων, τα οποία διευκρινίζουν τις σχέσεις μεταξύ μεταβλητών και βοηθούν στην πρόβλεψη σεναρίων, δεν μπορεί να υποτιμηθεί, υπάρχει συχνά ίση ή μεγαλύτερη σημασία στην υιοθέτηση μιας πιο υποκειμενικής και ολιστικής προσέγγισης στην ερμηνεία των φαινομένων. Αυτή η προσέγγιση είναι ζωτικής σημασίας όχι μόνο για την κατανόηση της ουσίας αυτών των φαινομένων αλλά και για τη βαθύτερη κατανόηση και ερμηνεία τους.

##### ***4.1 Στρατηγική της Έρευνας***

Η έρευνα που διεξήχθη πλαισιώνεται ως μελέτη περίπτωσης, μια μεθοδολογία που περιγράφεται από τον Robson (2007) ως μια εστιασμένη εξέταση μιας μεμονωμένης περίπτωσης που ερμηνεύεται ευρέως μέσα στο πραγματικό της πλαίσιο. Ο σχεδιασμός της έρευνας, μαζί με τη σχολαστική συλλογή δεδομένων, την ανάλυση και την ερμηνεία, είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία μιας ισχυρής ερευνητικής στρατηγικής.

Πιο συγκεκριμένα, για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, επιλέχθηκαν επιχειρήσεις μεγάλης οικονομικής εμβέλειας για την ανάλυση των σύγχρονων πρακτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας και ποικιλομορφίας εντός του εργατικού της δυναμικού. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι:

1. *Deloitte*,
2. *Pfizer*,
3. *Coca Cola*, και
4. *Johnson & Johnson*.

#### 4.2 Μελέτη Περίπτωσης *Deloitte*

Η [Deloitte](#), είναι ένα παγκόσμιο δίκτυο επαγγελματικών υπηρεσιών και ένας από τους λογιστικούς οργανισμούς "Big Four". Παρέχει ελεγκτικές, φορολογικές, συμβουλευτικές υπηρεσίες, αναλύσεις επιχειρηματικών κινδύνων και χρηματοοικονομικές συμβουλευτικές υπηρεσίες σε ένα ευρύ φάσμα πελατών, που κυμαίνονται από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς έως μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Η επιχείρηση λειτουργεί μέσω μιας σειράς εταιρειών-μελών, καθεμία από τις οποίες είναι νομικά ξεχωριστή και ανεξάρτητη, που εκτείνεται σε περισσότερες από 150 χώρες.

Η οργανωτική δομή της Deloitte είναι πολύπλοκη, αντικατοπτρίζοντας το ευρύ φάσμα υπηρεσιών και την παγκόσμια εμβέλειά της. Στην κορυφή της ιεραρχίας βρίσκεται το Παγκόσμιο Συμβούλιο Διευθυντών, το οποίο κυβερνά το δίκτυο. Κάτω από αυτό το επίπεδο, κάθε εταιρεία μέλος έχει τον δικό της CEO και ηγετική ομάδα που είναι υπεύθυνη για τις περιφερειακές λειτουργίες. Η δομή της εταιρείας επιτρέπει ένα συνδυασμό παγκόσμιας εποπτείας με περιφερειακή αυτονομία, καλύπτοντας τις διαφορετικές ανάγκες του πελατολογίου της.



Στα πλαίσια διαχείρισης της διαφορετικότητας, η επιχείρηση φέρει το χαρακτήρα του «Προτύπου», μιας και λαμβάνει υπόψη το εργατικό δυναμικό της ως κάτι το μοναδικό, ανεξαρτήτως πολιτιστικών και άλλων παραγόντων. Έτσι λοιπόν, έχουμε τα εξής δεδομένα για τις πρακτικές της επιχείρησης.

#### *4.2.1 Δίκαια Αποτελέσματα έναντι Δραστηριοτήτων*

Η αναγνώριση της Deloitte της διάκρισης μεταξύ της απλής δέσμευσης σε δραστηριότητες διαφορετικότητας και ένταξης και της επίτευξης δίκαιων αποτελεσμάτων είναι καθοριστικής σημασίας στο σύγχρονο εταιρικό τοπίο. Η οργάνωση υπογραμμίζει ότι οι δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για την προώθηση της διαφορετικότητας και της ένταξης, όπως προγράμματα ηγεσίας ειδικά για γυναίκες, δεν αντιμετωπίζουν εγγενώς τους συστημικούς φραγμούς που εμποδίζουν τη δίκαιη πρόοδο εντός μιας εταιρικής δομής. Αυτή η προοπτική επιβεβαιώνεται από τα ευρήματα της έρευνας της Deloitte για το 2023 [Global Human Capital Trends](#), η οποία αποκαλύπτει μια αξιοσημείωτη τάση: περίπου το 23% των οργανισμών μετρούν κυρίως τη δέσμευσή τους για τη διαφορετικότητα μέσω των προτύπων συμμόρφωσης. Αυτή η προσέγγιση, ωστόσο, δυνητικά παραβλέπει τον ουσιαστικό αντίκτυπο τέτοιων πρωτοβουλιών ποικιλομορφίας.

Αυτή η εικόνα της Deloitte σηματοδοτεί μια κρίσιμη αλλαγή στο παράδειγμα των στρατηγικών εταιρικής ποικιλομορφίας και ένταξης. Τονίζει την ανάγκη υπέρβασης της απλής συμμετοχής σε προγράμματα διαφορετικότητας και της προσπάθειας για απτά, μετρήσιμα αποτελέσματα. Αυτά τα αποτελέσματα περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε, δίκαια ποσοστά προώθησης και μια γενική αντίληψη της δικαιοσύνης εντός του οργανισμού, (Gallie et al., 2021). Μια τέτοια αλλαγή συνηγορεί υπέρ μιας προσέγγισης πιο προσανατολισμένης στα αποτελέσματα, διασφαλίζοντας ότι οι προσπάθειες ποικιλομορφίας και ένταξης δεν είναι απλώς επιτελεστικές, αλλά αποφέρουν πραγματικά, αποτελεσματικά αποτελέσματα για την προώθηση ενός δίκαιου περιβάλλοντος εργασίας.

#### *4.2.2 Η ανεπάρκεια των ατομικοκεντρικών προσεγγίσεων στις πρωτοβουλίες διαφορετικότητας, ισότητας και ένταξης: μια κριτική εξέταση*

Οι σύγχρονες εταιρικές πρακτικές, με παράδειγμα οργανισμούς όπως η Deloitte, δίνουν συχνά προτεραιότητα στις παρεμβάσεις σε ατομικό επίπεδο στις στρατηγικές τους για τη Διαφορετικότητα, την Ισότητα και την Ένταξη (DEI), (Young et al., 2018). Αυτές οι παρεμβάσεις συνήθως περιλαμβάνουν προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης και εκπαίδευση με στόχο τον μετριασμό της ασυνείδητης προκατάληψης. Ενώ τέτοιες πρωτοβουλίες είναι αξιέπαινες στην πρόθεση τους να καλλιεργήσουν έναν εργασιακό χώρο χωρίς αποκλεισμούς, συχνά αποτυγχάνουν να προκαλέσουν τη βαθιά ριζωμένη αλλαγή συμπεριφοράς που είναι απαραίτητη για την πραγματοποίηση δίκαιων αποτελεσμάτων. Αυτός ο περιορισμός πηγάζει κυρίως από τη στενή εστίαση αυτών των στρατηγικών στο άτομο, αντί να αντιμετωπίζει τις πιο διάχυτες και πολύπλοκες θεσμικές και δομικές προκαταλήψεις, (Barney and Rosencrance, 2023).

Η κρίσιμη πρόκληση, επομένως, έγκειται στην υπέρβαση αυτού του ατομικοκεντρικού παραδείγματος για την αντιμετώπιση και την εξάρθρωση των θεσμικών και συστημικών φραγμών που διαιωνίζουν την ανισότητα. Αυτό απαιτεί μια συνολική επανεκτίμηση των οργανωτικών πρακτικών και πολιτικών, διασφαλίζοντας ότι δεν ανταποκρίνονται απλώς στις αρχές της DEI αλλά εργάζονται ενεργά για την εξάλειψη των εδραιωμένων προκαταλήψεων, (Syed et al., 2017). Επιπλέον, περιλαμβάνει μια ευρύτερη δέσμευση με κοινωνικά συστήματα και δομές που επηρεάζουν και αντανakλώνται σε οργανωτικά πλαίσια. Μετατοπίζοντας την εστίαση από λύσεις σε ατομικό επίπεδο σε μια πιο ολιστική, συστημική προσέγγιση, οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν ένα πιο αληθινά περιεκτικό και δίκαιο περιβάλλον, ένα περιβάλλον που κινείται πέρα από τα επιφανειακά μέτρα για να επιφέρει ουσιαστική, μακροπρόθεσμη αλλαγή.

#### *4.2.3 Η επιτακτική ανάγκη της ισχυρής ανάλυσης δεδομένων σε πρωτοβουλίες ποικιλομορφίας, ισότητας και συμπερίληψης: Εντοπισμός και αντιμετώπιση αδυναμιών αναφοράς*

Ο κεντρικός ρόλος των γνώσεων που βασίζονται σε δεδομένα στην ενημέρωση και την καθοδήγηση των πρωτοβουλιών για τη διαφορετικότητα, την ισότητα και την ένταξη (DEI) δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί, (Park, Voss and Voss, 2022). Ωστόσο, μια σημαντική πρόκληση σε αυτό το πεδίο είναι η ανεπαρκής συλλογή και ανάλυση λεπτομερών δεδομένων με δυνατότητα δράσης από πολλούς οργανισμούς, (Ferdman, 2020). Ένα κοινό έλλειμμα σε αυτές τις προσπάθειες είναι η εξάρτηση από τις βασικές

μετρήσεις της εκπροσώπησης του εργατικού δυναμικού. Μια τέτοια απλοϊκή προσέγγιση οδηγεί συχνά σε δεδομένα που είναι υπερβολικά συγκεντρωτικά, αποκρύπτοντας έτσι τις διαφοροποιημένες και συγκεκριμένες προκλήσεις δικαιοσύνης που αντιμετωπίζουν διαφορετικές ομάδες ταυτότητας στο εργατικό δυναμικό.

Ως εκ τούτου, η αναγκαιότητα είναι για μια πιο εξελιγμένη και λεπτομερή προσέγγιση ανάλυσης δεδομένων. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο τη συλλογή περιεκτικών δεδομένων αλλά και τη συμμετοχή σε μια βαθιά ανάλυση που μπορεί να διακρίνει και να τονίσει τις μοναδικές εμπειρίες και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν διαφορετικά τμήματα του πληθυσμού των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, οι οργανισμοί μπορούν να προχωρήσουν πέρα από τις γενικές στρατηγικές DEI και να αναπτύξουν στοχευμένες παρεμβάσεις που αντιμετωπίζουν τις συγκεκριμένες ανάγκες και προκλήσεις διαφόρων ομάδων ταυτότητας. Αυτή η στροφή προς μια πιο λεπτή και ενημερωμένη στρατηγική δεδομένων είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική εφαρμογή των πρωτοβουλιών DEI, διασφαλίζοντας ότι είναι θεμελιωμένες στην πραγματικότητα του εργατικού δυναμικού και είναι ικανές να οδηγήσουν σε ουσιαστικές αλλαγές.

#### *4.2.4 Ενσωμάτωση της Διαφορετικότητας, Ισότητας και Ένταξης με Εταιρικούς Στρατηγικούς Στόχους*

Η προσέγγιση της Deloitte υποστηρίζει ένα παράδειγμα όπου τα δίκαια αποτελέσματα δεν θεωρούνται ως ξεχωριστές, βοηθητικές προσπάθειες, αλλά ενσωματώνονται ως βασικά στοιχεία των συνολικών επιχειρηματικών στόχων, (Bourke & Dillon, 2018). Η επιτακτική ανάγκη για τους σύγχρονους οργανισμούς εκτείνεται πέρα από την απλή συμμετοχή σε πρωτοβουλίες διαφορετικότητας και ένταξης (D&I) σε μια στρατηγική ευθυγράμμιση αυτών των πρωτοβουλιών με ευρύτερους επιχειρηματικούς στόχους, όπως η κερδοφορία και η παραγωγικότητα. Αυτή η ολοκληρωμένη προσέγγιση είναι ζωτικής σημασίας για την απελευθέρωση του πλήρους δυναμικού και της αξίας ενός διαφορετικού και χωρίς αποκλεισμούς εργατικού δυναμικού.

Η λογική πίσω από αυτή την ευθυγράμμιση είναι διπλή. Πρώτον, διασφαλίζει ότι οι προσπάθειες D&I δεν αποσιωπούνται ή εκλαμβάνονται ως συμβολικές χειρονομίες, αλλά ενσωματώνονται στο στρατηγικό πλαίσιο του οργανισμού. Δεύτερον,

επιτρέπει την ποσοτικοποίηση και την επίδειξη του απτού αντίκτυπου ενός διαφορετικού και χωρίς αποκλεισμούς εργατικού δυναμικού σε βασικές επιχειρηματικές μετρήσεις. Αυτή η προσέγγιση απαιτεί μια αλλαγή προοπτικής, θεωρώντας την D&I όχι απλώς ως επιταγή αλλά ως στρατηγικό επιχειρηματικό μοχλό. Μια τέτοια ευθυγράμμιση διευκολύνει μια ολιστική και βιώσιμη προσέγγιση για τις D&I, διασφαλίζοντας ότι αυτές οι πρωτοβουλίες συμβάλλουν ουσιαστικά στη συνολική επιτυχία και ανθεκτικότητα του οργανισμού.

#### *4.2.5 Η υιοθέτηση μιας προοπτικής οικοσυστήματος εργατικού δυναμικού: Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ένταξη του εργατικού δυναμικού*

Η Deloitte υποστηρίζει μια προοδευτική ιδέα στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού, υποστηρίζοντας την αντίληψη του εργατικού δυναμικού ως ένα οικοσύστημα χωρίς όρια που εκτιμά και ενσωματώνει όλους τους τύπους εργαζομένων, (Kirby, 2023). Αυτή η ολιστική προσέγγιση υπερβαίνει τα παραδοσιακά μοντέλα εργατικού δυναμικού, τα οποία συχνά είναι αυστηρά δομημένα γύρω από επίσημους τίτλους εργασίας και προκαθορισμένους ρόλους. Αντίθετα, προωθεί ένα πιο ρευστό και δυναμικό πλαίσιο, εστιάζοντας στη φύση της εργασίας που πρέπει να ολοκληρωθεί και στις συγκεκριμένες δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεσή της, (Kirby, 2023).

Αυτή η νοοτροπία οικοσυστήματος απαιτεί τη μετάβαση από ένα συμβατικό μοντέλο απασχόλησης σε ένα μοντέλο που περιλαμβάνει τόσο τους παραδοσιακούς όσο και τους μη παραδοσιακούς εργαζόμενους, διασφαλίζοντας την απρόσκοπτη ενσωμάτωσή τους στην οργανωτική κουλτούρα και τις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού. Με αυτόν τον τρόπο, υποστηρίζει μια προσέγγιση που βασίζεται στις δεξιότητες, δίνοντας πρωταρχική έμφαση στις ικανότητες που είναι κρίσιμες για τους στόχους του οργανισμού. Μια τέτοια προσέγγιση όχι μόνο ενθαρρύνει ένα πιο περιεκτικό και ευέλικτο εργατικό δυναμικό, αλλά επίσης ενισχύει την προσαρμοστικότητα και την ανταπόκριση του οργανισμού στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Η υιοθέτηση αυτής της ολοκληρωμένης προοπτικής του οικοσυστήματος του εργατικού δυναμικού είναι επομένως ζωτικής σημασίας για οργανισμούς που στοχεύουν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και ευέλικτοι στο εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο.

#### *4.2.6 Η Ανάπτυξη Πλατφορμών Εργατικού Δυναμικού χωρίς αποκλεισμούς: Στρατηγική Έμφαση στην Καθολική Αναγνώριση Αξίας*

Η πρόταση της Deloitte επικεντρώνεται στη δημιουργία στρατηγικών πλατφορμών και πλαισίων που αναγνωρίζουν και αποτιμούν τις ξεχωριστές συνεισφορές και αξίες διαφορετικών κατηγοριών εργαζομένων εντός του οργανισμού, ([Deloitte's Official Website](#)). Αυτή η ιδέα συνεπάγεται μια διαφοροποιημένη κατανόηση και σεβασμό για τις ποικίλες προσωπικές προτιμήσεις και τις ανταλλαγές που χαρακτηρίζουν διαφορετικές ομάδες εργαζομένων, όπως οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης, το προσωπικό μερικής απασχόλησης και οι ελεύθεροι επαγγελματίες. Ο στόχος αυτής της στρατηγικής είναι να καλλιεργήσει μια αίσθηση ομοιομορφίας και συνοχής σε όλο το σύνολο του οικοσυστήματος του εργατικού δυναμικού.

Το κλειδί για αυτήν την προσέγγιση είναι η ανάπτυξη οργανωτικών πλατφορμών και πολιτικών που είναι εγγενώς ευέλικτες και χωρίς αποκλεισμούς, καλύπτοντας τις μοναδικές ανάγκες και τις συνεισφορές κάθε τμήματος εργαζομένων, (Meruyert, et al., 2023). Τέτοιες πλατφόρμες θα πρέπει να σχεδιαστούν ώστε να αναγνωρίζουν και να αξιοποιούν τις διαφορετικές δεξιότητες, εμπειρίες και προοπτικές που προσφέρουν οι διάφοροι τύποι εργαζομένων, ενθαρρύνοντας έτσι ένα πιο συνεργατικό και καινοτόμο περιβάλλον εργασίας. Επιπλέον, διασφαλίζοντας ίση μεταχείριση και ευκαιρίες για όλους τους εργαζόμενους, ανεξάρτητα από το εργασιακό τους καθεστώς, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τη δέσμευση, την παραγωγικότητα και την πίστη σε όλο το εργατικό δυναμικό τους, (Iqbal, Guo-Hao and Akhtar, 2017). Η υιοθέτηση αυτής της περιεκτικής και ενοποιημένης προσέγγισης είναι ζωτικής σημασίας για οργανισμούς που επιδιώκουν να βελτιστοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους σε ένα ταχέως εξελισσόμενο και ολοένα πιο ποικίλο επαγγελματικό τοπίο.

#### *4.2.7 Μετάβαση στην ενορχήστρωση εργατικού δυναμικού: εξελισσόμενες πρακτικές διαχείρισης για μια διαφορετική βάση εργαζομένων*

Η αποτελεσματική διαχείριση ενός διαφορετικού εργατικού δυναμικού απαιτεί μια θεμελιώδη μετατόπιση από τα συμβατικά μοντέλα ηγεσίας διοίκησης και ελέγχου σε ένα παράδειγμα διαλειτουργικής ευθυγράμμισης και ολοκλήρωσης, (Ashikali, Groeneveld and Ritz, 2021). Αυτός ο μετασχηματισμός χαρακτηρίζεται από την

εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης σε εξωτερικούς εργαζομένους, οι οποίοι παραδοσιακά ήταν αποκλειστικά σε εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης. Μια τέτοια αλλαγή απαιτεί την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών διαχείρισης, την εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών λύσεων, τη διευκόλυνση της απρόσκοπτης ολοκλήρωσης και την καλλιέργεια προσαρμοστικών ηγετικών δεξιοτήτων, (Chin et al., 2015).

Αυτή η στροφή προς την ενορχήστρωση του εργατικού δυναμικού τονίζει τη σημασία των συλλογικών και χωρίς αποκλεισμούς στυλ διαχείρισης, τα οποία ευνοούν περισσότερο τη δυναμική ενός διαφορετικού και πολύπλευρου εργατικού δυναμικού, (Maalouf, 2019). Περιλαμβάνει την επανεξέταση των παραδοσιακών ιεραρχικών δομών και τη μετάβαση προς μια πιο ρευστή και ευέλικτη προσέγγιση της ηγεσίας και της δέσμευσης του εργατικού δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο, οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν καλύτερα τα μοναδικά ταλέντα και τις δυνατότητες ολόκληρου του εργατικού δυναμικού τους, συμπεριλαμβανομένων τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών συνεργατών. Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο ενισχύει την οργανωτική ευελιξία και την καινοτομία, αλλά προωθεί επίσης ένα πιο συνεκτικό και ενδυναμωμένο εργατικό δυναμικό. Η υιοθέτηση αυτού του νέου μοντέλου ενορχήστρωσης του εργατικού δυναμικού είναι επομένως επιτακτική για τους οργανισμούς που στοχεύουν να ευδοκιμήσουν σε ένα σύνθετο και ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

#### *4.2.8 Συμπέρασμα*

Συμπερασματικά, οι προσπάθειες της Deloitte στη διαχείριση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού περιλαμβάνουν μια πολύπλευρη προσέγγιση που υπερβαίνει τις παραδοσιακές δραστηριότητες της DEI. Περιλαμβάνει συστημικές αλλαγές στην οργανωτική κουλτούρα, στρατηγικές που βασίζονται σε δεδομένα, ευθυγράμμιση της DEI με τα επιχειρηματικά αποτελέσματα και υιοθέτηση νέων μοντέλων εργατικού δυναμικού που εκτιμούν όλους τους τύπους εργαζομένων. Αυτές οι προσπάθειες καταδεικνύουν τις πολυπλοκότητες και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στη δημιουργία χώρων εργασίας χωρίς αποκλεισμούς και ισότητας.

### *4.3 Μελέτη Περίπτωσης Pfizer*

Η Pfizer είναι μια γνωστή βιοφαρμακευτική εταιρεία που υπάρχει εδώ και περισσότερα από 170 χρόνια και έχει συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της υγειονομικής περίθαλψης σε όλο τον κόσμο. Μέσω της ανάπτυξης φαρμακευτικών προϊόντων που σώζουν ζωές, που βελτιώνουν την ποιότητα ζωής για όσους τα χρησιμοποιούν, η εταιρεία, η οποία ιδρύθηκε το 1849, έχει υιοθετήσει μια προνοητική προσέγγιση και έναν σταθερό στόχο για τη βελτίωση της ευημερίας των ανθρώπων. Η φαρμακευτική βιομηχανία κυριαρχείται από την Pfizer, μια πολυεθνική φαρμακευτική εταιρεία που είναι διάσημη για το έργο της. Περίπου εκατό χιλιάδες άτομα απασχολούνται από την εταιρεία, η οποία δραστηριοποιείται σε πολλά διαφορετικά έθνη. Οι προμήθειες για την υγεία των καταναλωτών, τα εμβόλια και τα συνταγογραφούμενα φαρμακευτικά προϊόντα είναι μερικά μόνο από τα προϊόντα που περιλαμβάνονται στη μεγάλη ποικιλία προσφορών της εταιρείας. Για να προσθέσει προσβολή στον τραυματισμό, διαθέτει ένα σημαντικό χαρτοφυλάκιο πολλά υποσχόμενων φαρμάκων σε διάφορους θεραπευτικούς τομείς, όπως η ανοσολογία, η νευρολογία και ο καρκίνος, μεταξύ άλλων. Όπως φαίνεται από το σημαντικό χρηματικό ποσό που επενδύει στην έρευνα και την ανάπτυξη, η δέσμευση της Pfizer στην καινοτομία είναι αδιαμφισβήτητη. Πολλά βασικά νέα φαρμακευτικά προϊόντα έχουν κυκλοφορήσει στην αγορά ως άμεσο αποτέλεσμα των δαπανών του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Fang και Luo (2023), η Pfizer συνέβαλε σημαντικά στην καταπολέμηση του καρκίνου, καθώς είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από τη δημιουργία μιας ευρείας σειράς καινοτόμων θεραπειών που έχουν βελτιώσει σημαντικά την πρόγνωση για άτομα που πάσχουν από διάφορους τύπους καρκίνου. Ως πρόσθετο σημείο ενδιαφέροντος, η Pfizer έχει προβεί σε πληθώρα στρατηγικών εξαγορών και συνεργασιών, οι οποίες επέτρεψαν στην εταιρεία να διευρύνει τη γκάμα των προϊόντων της και να εισέλθει σε πρωτοποριακές βιομηχανίες.

Η Pfizer αναμένεται να ενισχύσει τη θέση της ως σημαντικός ανταγωνιστής στον κλάδο του καρκίνου ως αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής πρωτοβουλίας. Ως αποτέλεσμα της ουσιαστικής δουλειάς της Pfizer με τη γερμανική εταιρεία βιοτεχνολογίας BioNTech για τη δημιουργία ενός εμβολίου, η συμβολή της εταιρείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 έχει λάβει ευρεία αναγνώριση. Προκειμένου να μετριαστούν οι επιπτώσεις της πανδημίας, δημιουργήθηκε αυτή η συνεργασία. Το εμβόλιο διαδραματίζει σήμερα σημαντικό ρόλο στις παγκόσμιες προσπάθειες για τον έλεγχο της πανδημίας, καθώς έχει εγκριθεί για χρήση σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης από διάφορους ρυθμιστικούς φορείς σε όλο τον κόσμο.

Υπό το πρίσμα της πανδημίας COVID-19, η αντίδραση της Pfizer αποτελεί παράδειγμα της δέσμευσης της εταιρείας να βελτιώσει την υγεία των ανθρώπων και να ασκήσει ουσιαστική επιρροή στον κόσμο. Ωστόσο, αυτή η γνωστή φαρμακευτική εταιρεία προβλέπει σημαντική πτώση των εσόδων της για το τρέχον έτος ως αποτέλεσμα της μειωμένης ζήτησης για τους εμβολιασμούς και τις θεραπείες της για τον COVID-19, επιπλέον της απόφασης που έλαβε η κυβέρνηση των Ηνωμένων Πολιτειών να μην αποκτήσει πλέον εμβόλια και φάρμακα. Έχει μειωθεί ο αριθμός των ατόμων που αναζητούν εμβόλια σε μια προσπάθεια θεραπείας της ασθένειας, η οποία μπορεί να είναι η αιτία αυτής της πτώσης. Η Pfizer προβλέπει σημαντική πτώση των εσόδων τόσο για τα εμβόλια COVID-19 όσο και για το Paxlovid, ένα από του στόματος αντιικό, το 2023, παρά το γεγονός ότι η εταιρεία έφτασε σε έναν αξιοσημείωτο αριθμό πωλήσεων 100,3 δισεκατομμυρίων δολαρίων το 2022, με περισσότερο από το μισό αυτού του ποσού να παράγεται από τα δύο φάρμακα. Επιπλέον, η Paxlovid αναμένεται να δημιουργήσει έσοδα 8 δισεκατομμυρίων δολαρίων, ενώ η Pfizer εκτιμά ότι το εμβόλιο της για τον COVID-19, το Comirnaty, θα αποφέρει πωλήσεις 13,5 δισεκατομμυρίων δολαρίων το επόμενο έτος. Σύμφωνα με τους Fang και Luo (2023), η αγορά εμβολίων εξακολουθεί να είναι ενεργή, παρά το γεγονός ότι έχει σημειωθεί σημαντική μείωση στη ζήτηση για ανοσοποιήσεις κατά του COVID-19.

Η δημιουργία μιας ακμάζουσας κουλτούρας και η οικοδόμηση μιας επιτυχημένης επιχειρηματικής συσκευής χρειάζονται και τα δύο τη διαφορετικότητα ως βασικό συστατικό. Θέλουμε να συμμετέχουμε ενεργά στην ακρόαση, τη λήψη πληροφοριών και τη δημιουργία σχέσεων με τους συναδέλφους μας, τους ασθενείς και τις κοινότητες στις οποίες είμαστε μέρος κάθε φορά που συναντάμε μαζί τους. Σύμφωνα με τους Glavin και Chilingirian (2010), η Pfizer δίνει μεγάλη προτεραιότητα στη διαφορετικότητα, την ισότητα και την ένταξη (DEI), θέτοντας ως προτεραιότητα την επιλογή ατόμων με υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης και καλλιεργώντας ένα περιβάλλον που υποστηρίζει την καθημερινή επιτυχία του κάθε εργαζομένου.

Η ενσωμάτωση της διαφορετικότητας, της ισότητας και της ένταξης (DEI) στην κουλτούρα του χώρου εργασίας μας και ο στόχος μας να αναπτύξουμε καινοτόμες λύσεις που βελτιώνουν τη ζωή των ασθενών είναι το κλειδί για το όραμα της εταιρείας μας να είναι κορυφαίος οργανισμός. Για την επίδωξη αυτού του στόχου, η Pfizer εφαρμόζει μια πολύπλευρη προσέγγιση για τη διαφορετικότητα, την ισότητα και την ένταξη. Οι διαφορετικές κοινότητες και οι ασθενείς που εξυπηρετεί η Pfizer αποτελούν



έμπνευση για τα προγράμματα διαφορετικότητας και ένταξης της εταιρείας. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, η Pfizer διεξήγαγε μια ανάλυση που περιελάμβανε μέτρα για την ποικιλομορφία των προμηθευτών, την κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς, τη διαχείριση ταλέντων, τις περιγραφές θέσεων εργασίας, την εξωτερική δέσμευση, τη διαφορετικότητα και τα σχέδια δράσης ένταξης σε επίπεδο ομάδας και τοποθεσίας και πρόσληψης. Κάθε τοποθεσία και οργάνωση έλαβε εξατομικευμένη προσοχή από την ομάδα διαφορετικότητας και ένταξης, η οποία οδήγησε στην ανάπτυξη μοναδικών πρωτοβουλιών για τη διαφορετικότητα, την ισότητα και την ένταξη. Κατά την ανάπτυξη αυτών των στρατηγικών ακολουθήθηκαν τα καθορισμένα κριτήρια (Bebba 2021). Το όραμα της εταιρείας μας είναι να γίνει ηγέτης του κλάδου στην προώθηση ενός εργασιακού χώρου χωρίς αποκλεισμούς όπου όλοι οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι εκτιμώνται και σέβονται. Δεσμευόμαστε να αναπτύσσουμε καινοτόμες λύσεις που έχουν ευεργετική επίδραση στη ζωή των ασθενών.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου, η Pfizer προσεγγίζει την ποικιλομορφία, την ισότητα και την ένταξη από διάφορες οπτικές γωνίες. Οι διαφορετικές κοινότητες και οι ασθενείς που εξυπηρετεί η Pfizer αποτελούν έμπνευση για τα προγράμματα διαφορετικότητας και ένταξης της εταιρείας. Για τον στόχο της διαφορετικότητας και της ένταξης, η Pfizer διεξήγαγε μια μελέτη για να καθορίσει κατευθυντήριες γραμμές. Πρόσληψη, εξωτερική δέσμευση, περιγραφές θέσεων εργασίας, διαχείριση ταλέντων, κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς, πολιτικές ποικιλομορφίας προμηθευτών και σχέδια δράσης για την ποικιλομορφία και την ένταξη μεμονωμένων και τοποθεσιών συμπεριλήφθηκαν όλα σε αυτήν την έρευνα. Με βάση τα κριτήρια που παρέχονται, η ομάδα ποικιλομορφίας και ένταξης κατέληξε σε διάφορες προσεγγίσεις για τη διαφορετικότητα, την ισότητα και την ένταξη που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει κάθε τοποθεσία και ομάδα για να δημιουργήσει τα δικά της σχέδια δράσης (Bebba 2021).

#### *4.3.1 Η Καμπάνια της Pfizer: Equity into Action*

Είναι τα ανώτερα στελέχη της Pfizer που οδηγούν τη δέσμευση της εταιρείας για ισότητα. Ο Albert Bourla, ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας, είναι ένας

ένθερμος υποστηρικτής της δέσμευσης του οργανισμού σε διάφορους στόχους Ίσων Ευκαιριών. Η ανάγκη να επιδεικνύει η εταιρεία αφοσίωση όχι μόνο στους ασθενείς, αλλά και ο ένας στον άλλον, υπογραμμίστηκε από τον Albert. Είπε ότι αυτό είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη της κοινότητάς μας. Χρειάζεται να καταβάλουμε μεγαλύτερη προσπάθεια για να αντιπροσωπεύσουμε με ακρίβεια τις κοινότητες στις οποίες ζούμε και εργαζόμαστε, και είναι υψίστης σημασίας να διασφαλίσουμε ότι σε κάθε συνάδελφό μας παρέχονται ίσες ευκαιρίες για επιτυχία. Παρά το γεγονός ότι δεν είναι πλέον συνδεδεμένος με την Pfizer, ο Albert συνεχίζει να αναλαμβάνει δράση για να προωθήσει τη διαφορετικότητα και την ένταξη. Ένα παράδειγμα αυτού θα ήταν το γεγονός ότι είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου του Catalyst, ενός παγκόσμιου μη κερδοσκοπικού οργανισμού που συνεργάζεται με αξιόλογες επιχειρήσεις και διευθύνοντες συμβούλους για να δημιουργήσει περιβάλλοντα εργασίας χωρίς αποκλεισμούς για τις γυναίκες και να ενθαρρύνει την ανέλιξή τους σε θέσεις της εξουσίας.

Μέσα στην εταιρεία Pfizer, συνάδελφοι σε όλο τον κόσμο ακολούθησαν το παράδειγμα του Albert και ενστερνίζονται ενεργά τις προσπάθειες για την επίτευξη ιδίων κεφαλαίων σε ολόκληρη την εταιρεία. Μια περιφερειακή ομάδα στην Ευρώπη γνωστή ως Συμβούλιο της Ευρώπης για τη διαφορετικότητα και την ένταξη (DICE) ιδρύθηκε από την Pfizer. Αυτή η οργάνωση αποτελείται από αφοσιωμένους εθελοντές από κάθε περιοχή και τμήμα του επιχειρηματικού κόσμου. Αυτό δημιουργεί μια ενιαία πύλη για ένα δίκτυο Ομάδων Πόρων Συναδέλφων (CRG), καθεμία από τις οποίες είναι αφιερωμένη στην ανάπτυξη εξατομικευμένων προγραμμάτων διαφορετικότητας και ένταξης (D&I) εντός της χώρας. Το 2014 ήταν η χρονιά που είδε τη δημιουργία του πρώτου CRG στην Ευρώπη. Έκτοτε, ο αριθμός των CRG αυξήθηκε σε συνολικά 26, με την Ανατολική Ευρώπη να παρουσιάζει τη σημαντικότερη ανάπτυξη (Pinnow 2021). Υπάρχουν επτά Workstreams που αποτελούν μέρος του DICE. Αυτά τα Workstreams αποτελούνται από εθελοντές από μια μεγάλη ποικιλία εταιρικών τμημάτων και αγορών. Λειτουργούν σε πανευρωπαϊκή κλίμακα και ειδικεύονται σε ορισμένους τομείς όπως:

- Η επίτευξη της ισότητας των φύλων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα είναι ένας στόχος της Ομάδας Γυναικών Πόρων της Pfizer.
- Η εστίαση στην εθνότητα και τον πολιτισμό υπερβαίνει τις φυλετικές κατηγορίες για να συμπεριλάβει τη μεγάλη ποικιλία ευρωπαϊκών πολιτιστικών παραδόσεων.

- Στόχος της πρωτοβουλίας για την αναπηρία είναι να βοηθήσει τα άτομα με αναπηρία να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους, αφαιρώντας τυχόν εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίσουν.
- Όλοι οι άνθρωποι, ανεξάρτητα από το φύλο ή τον σεξουαλικό τους προσανατολισμό, είναι ευπρόσδεκτοι και υποστηρίζονται από την πρωτοβουλία LGBTQ+. Φιλοδοξεί επίσης να δημιουργήσει ένα δίκτυο ευρωπαϊών υποστηρικτών.
- Η αναγνώριση και η εκτίμηση της αξίας των συνεισφορών των διαφορετικών γενεών στον χώρο εργασίας είναι ο στόχος του προγράμματος Cross Generation.
- Οι μοναδικές ανάγκες των συναδέλφων παραγωγής, συσκευασίας και εφοδιαστικής αλυσίδας της Pfizer Global Supply ικανοποιούνται.
- Οικοδομώντας μια κουλτούρα σε ολόκληρη την κοινότητα μέσω του σχεδιασμού, της ανάπτυξης και της καθοδήγησης μιας σειράς εργασιών σε διαφορετικές τοποθεσίες (Bebba 2021).

Η υιοθέτηση της διαφορετικότητας, της ίσης μεταχείρισης και της ένταξης σε όλες τις διαστάσεις και τους κοινωνικοοικονομικούς τομείς αποτελεί μέρος της συνολικής προσέγγισης της Pfizer Hellas. Η Pfizer Hellas αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της παγκόσμιας Πρωτοβουλίας για τους Πρόσφυγες (PRLI) της Pfizer, η οποία επιδιώκει να ενισχύσει την ευημερία των προσφύγων μέσω της παροχής ευκαιριών καθοδήγησης και απασχόλησης. Μία από τις πρώτες χώρες που συμμετείχαν στην πρωτοβουλία είναι η Pfizer Greece, η οποία ασχολείται ενεργά με το έργο που περιγράψαμε. Η Αθήνα και η Θεσσαλονίκη φιλοξενούν επί του παρόντος δεκαέξι μετανάστες που βρήκαν δουλειά στην εταιρεία.

#### 4.3.2 Η Καμπάνια της Pfizer: Equity through Parity

Η φαρμακευτική εταιρεία Pfizer δεσμεύτηκε το 2019 να αυξήσει τις ίσες ευκαιρίες διασφαλίζοντας ότι οι προσφορές και η πλευρική κινητικότητα κατανέμονται δίκαια σε όλες τις δημογραφικές ομάδες. Το έτος 2020, το ποσοστό των ατόμων από μειονοτικές ομάδες που κατείχαν τη θέση του Αντιπροέδρου ήταν 19%. Η φαρμακευτική εταιρεία Pfizer έχει θέσει ως στόχο για το έτος 2025 το ποσοστό των εργαζομένων μειοψηφίας στο 32 τοις εκατό του συνόλου του εργατικού δυναμικού. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, η Pfizer έχει θέσει συγκεκριμένους στόχους, ένας από

τους οποίους είναι να αυξήσει το ποσοστό του μαύρου και ισπανόφωνου προσωπικού που δραστηριοποιείται σε επίπεδο Αντιπροέδρου και άνω κατά 12 τοις εκατό. Μέσα σε ένα μόνο έτος, η Pfizer είχε μια αξιοσημείωτη ανάπτυξη 24 τοις εκατό, κατά τη διάρκεια της οποίας το ποσοστό των Αφροαμερικανών στο εργατικό δυναμικό αυξήθηκε κατά περίπου 2 τοις εκατό. Επιπλέον, σημειώθηκε αισθητή αύξηση στον αριθμό των γυναικών αντιπροέδρων που διορίστηκαν στις θέσεις τους.

Ο στόχος της Pfizer είναι να επιτύχει ένα ποσοστό ισότητας των φύλων 47 τοις εκατό για τις γυναίκες σε όλο τον κόσμο μέχρι το έτος 2025 από παγκόσμια προοπτική. Μετά την εφαρμογή αυτής της δέσμευσης, το ποσοστό των γυναικών Αντιπροέδρων (VPs) στην Pfizer αυξήθηκε κατά 5,1%, με συγκεκριμένη αύξηση 2,8% μόνο το 2021, με αποκορύφωμα το σημερινό επίπεδο του 40,9%. Ο βασικός στόχος της Pfizer ήταν να επιτύχει αύξηση 2 τοις εκατό στην εκπροσώπηση των γυναικών και των μειονοτήτων μέχρι το τέλος του 2020, και αυτός ο στόχος επιτεύχθηκε με επιτυχία μετά από τις προσπάθειες της εταιρείας. Όπως είχε προβλεφθεί, η Pfizer πέτυχε τον στόχο της να αυξήσει τον αριθμό των Αφροαμερικανών και των Μαύρων που συμμετέχουν στο εργατικό τους δυναμικό κατά 12 τοις εκατό (Pfizer 2023).

Επιπλέον, η Pfizer προσφέρει μια σειρά προγραμμάτων που έχουν σχεδιαστεί για να συμβάλλουν στην ανάπτυξη αυτών των αρχών. Τόσο το Breakthrough Fellowship Program όσο και το Breakthrough R&D Rotational Program εισήχθη από την Pfizer τον Μάιο του 2021. Ο θεμελιώδης σκοπός αυτών των καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι να αυξηθεί η δεξαμενή διαφορετικών επιστημονικών ταλέντων που διαθέτει η Pfizer (Pfizer 2023).

#### *4.3.3 Συμπέρασμα*

Η Pfizer, μια βιοφαρμακευτική επιχείρηση με μακρόχρονη ιστορία σχεδόν 170 ετών, είναι εξέχων παγκόσμιος ηγέτης στον φαρμακευτικό τομέα. Η Pfizer, γνωστή για την αφοσίωσή της στην εφεύρεση, είχε μια βαθιά παγκόσμια επιρροή στην υγειονομική περίθαλψη δημιουργώντας φαρμακευτικά φάρμακα που σώζουν ζωές. Έχει συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της θεραπείας του καρκίνου και διαδραμάτισε κρίσιμο ρόλο στην καταπολέμηση της πανδημίας COVID-19. Το ποικίλο φάσμα επενδύσεων, οι σκόπιμες εξαγορές και οι συνεργασίες της εταιρείας υπογραμμίζουν την ικανότητά της

να προσαρμόζει και να προβλέπει μελλοντικές εξελίξεις, παρά την αναμενόμενη μείωση του εισοδήματος. Η εκστρατεία Equity into Action, με επικεφαλής τον CEO Albert Bourla, δείχνει την αφοσίωση της Pfizer στην παροχή δίκαιων ευκαιριών. Ένα από τα αξιοσημείωτα έργα, το Συμβούλιο Διαφορετικότητας και Ένταξης της Ευρώπης (DICE), αποτελεί απόδειξη της παγκόσμιας προσπάθειας της εταιρείας από αυτή την άποψη. Επιπλέον, η εκστρατεία Equity through Parity σκιαγραφεί τους φιλόδοξους στόχους της Pfizer για την ενίσχυση της εκπροσώπησης και την επίτευξη της ισότητας των φύλων. Η ολοκληρωμένη στρατηγική της Pfizer, συμπεριλαμβανομένης της έρευνας και ανάπτυξης αιχμής και της προώθησης μιας εταιρικής κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς, καθιερώνει την επιχείρηση ως πρωτοποριακή παρουσία στον φαρμακευτικό τομέα, αφιερωμένη στην ενίσχυση της υγειονομικής περιθάλψης και της ευημερίας του προσωπικού της.

#### *4.4 Μελέτη Περίπτωσης Coca-Cola*

Η Coca-Cola Company είναι ένα γνωστό όνομα σε όλο τον κόσμο και έχει σημειώσει αξιοσημείωτη επιτυχία στον κλάδο των ποτών. Το 1886, ο John Pemberton ίδρυσε την εταιρεία στην Ατλάντα της Τζόρτζια, και από τότε, έχει εξελιχθεί σε μια παγκόσμια μάρκα που περιλαμβάνει περισσότερες από 500 ξεχωριστές μάρκες και προϊόντα. Η μάρκα της Coca-Cola, που είναι το κύριο προϊόν της εταιρείας, είναι καλά αναγνωρισμένη και καταναλωμένη σε όλο τον κόσμο. Είναι επίσης η κύρια πηγή εισοδήματος για τον οργανισμό Coca-Cola. Η επιτυχία της εταιρείας εξαρτάται από μια σειρά στοιχείων, μερικά από τα οποία περιλαμβάνουν ισχυρή αναγνώριση της επωνυμίας, αποτελεσματικές στρατηγικές μάρκετινγκ και διανομής και ποικίλη γκάμα προϊόντων που εξυπηρετεί μια ποικιλία ομάδων πελατών. Λόγω του ευρέος και γνωστού χαρτοφυλακίου επωνυμιών της, που περιλαμβάνει Coca-Cola, Diet Coke και μια μεγάλη ποικιλία ανθρακούχων ποτών, η The Coca-Cola Company, μια σημαντική παγκόσμια επιχείρηση ποτών, κατέχει δεσπόζουσα θέση στον κλάδο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός του εκτεταμένου χαρτοφυλακίου επωνυμιών της.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε ποικίλους τομείς και κλάδους, με ιδιαίτερη έμφαση στη διατήρηση της χρηματοοικονομικής της σταθερότητας, πραγματοποιώντας στρατηγικές εξαγορές όπως η Costa Coffee και δημιουργώντας συνεχώς νέα προϊόντα για να ανταποκρίνονται στα ολοένα αυξανόμενα γούστα των πελατών της. Μέσω της συμμετοχής της σε πολλά περιβαλλοντικά προγράμματα και της παροχής υποστήριξης

στην κοινότητα, η Coca-Cola επιδεικνύει ισχυρή δέσμευση στην έννοια της βιωσιμότητας. Επιπλέον, δίνουν υψηλή προτεραιότητα στην αντιμετώπιση θεμάτων υγείας και στην προσαρμογή στις αλλαγές που συμβαίνουν στην κοινωνία. Οι εξελιγμένες τεχνικές μάρκετινγκ, η απέραντη παγκόσμια παρουσία και η ευελιξία στο σχεδιασμό προϊόντων που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι κρίσιμα στοιχεία που συμβάλλουν στη συνεχή επιτυχία της εταιρείας στη βιομηχανία ποτών, η οποία είναι τρομερά επιτυχημένη (Song, et al. 2023).

#### *4.4.1 Η Coca Cola σχετικά με το Diversity & Inclusion*

Η Coca-Cola κατανοεί τη σημασία της ανοιχτής και ειλικρινούς επικοινωνίας στη δημιουργία ενός φιλόξενου και διαφορετικού χώρου εργασίας. Μέσω της εφαρμογής πολλών κρίσιμων μέτρων, οι λειτουργίες της εταιρείας προωθούν προληπτικά έναν εργασιακό χώρο χωρίς αποκλεισμούς. Η Coca-Cola μεταφέρει την ακλόνητη δέσμευσή της για τη διαφορετικότητα και την ένταξη σε όλες τις μορφές της με συνοπτικό και σαφή τρόπο. Το θέμα επαναδιατυπώνεται τακτικά σε εταιρικά μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενημερωτικά δελτία και πλατφόρμες ενδοδικτύου, που αποτελούν παραδείγματα εσωτερικών επικοινωνιών. Περιγράφοντας τις αρχές και τις προσδοκίες της με σαφή και συνοπτικό τρόπο, η The Coca-Cola Company προωθεί ένα περιεκτικό και ποικίλο εργασιακό περιβάλλον.

Προκειμένου να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αλληλεπιδράσουν μεταξύ τους και να δημιουργήσουν συστήματα υποστήριξης που βασίζονται σε κοινά σημεία σε εμπειρίες, χόμπι ή ιστορίες, η εταιρεία ενθαρρύνει τη δημιουργία Ομάδων Πόρων Εργαζομένων (ERGs). Σύμφωνα με την εταιρεία The Coca-Cola (2023), αυτές οι ομάδες κάνουν διπλό καθήκον: φέρνουν τους ανθρώπους κοντά και τους παρέχουν ένα μέρος για να εκφράσουν τις διάφορες απόψεις τους.

Οι αξίες της διαφορετικότητας και της συμμετοχής εκτιμώνται ιδιαίτερα από την The Coca-Cola Company. Η εταιρεία έχει ειδική υποχρέωση να προωθεί τη διαφορετικότητα και την ένταξη σε όλους τους τομείς της επιχείρησής της και στις κοινότητες με τις οποίες συνεργάζεται λόγω του μεγέθους και της επιρροής της. Στο τέλος, θέλουν να δημιουργήσουν φιλόξενους χώρους εργασίας χωρίς διακρίσεις και παρενόχληση. Τα προσόντα, οι επιδόσεις, οι ικανότητες και η εμπειρία είναι οι αποφασιστικοί παράγοντες για την πρόσληψη, την εξέλιξη, την εκπαίδευση, την

αποζημίωση και την προαγωγή στην Coca-Cola, σύμφωνα με την Έκθεση Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων. Ο Cataldi (2021) δηλώνει ότι ο στόχος της εταιρείας είναι να δημιουργήσει έναν φιλόξενο και υποστηρικτικό χώρο εργασίας που εκτιμά την ποικιλομορφία της σκέψης προκειμένου να προωθήσει την καινοτομία και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

Ένα σαφές όραμα, σκοπός και ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών έχουν διατυπωθεί από την The Coca-Cola Company για να κατευθύνει τις προσπάθειές της στην προώθηση της διαφορετικότητας και της ένταξης:

Στόχος: "Στόχος μας είναι να αναπαράγουμε τις ποικίλες αγορές στις οποίες δραστηριοποιούμαστε χρησιμοποιώντας την κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς για να προσελκύσουμε, να αναπτύξουμε, να εμπλέκουμε και να διατηρήσουμε ένα ευρύ φάσμα παγκόσμιων ταλέντων προκειμένου να ενισχύσουμε το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα".

Οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι γειτονιές και οι συνεργάτες επιχειρήσεων είναι οι τέσσερις ακρογωνιαίοι λίθοι του σχεδίου (Cataldi 2021).

Προκειμένου να διατηρήσει τα προγράμματά της για την ποικιλομορφία και να παράσχει την ηγεσία με τους πόρους που χρειάζονται για την προώθηση μιας κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς, η εταιρεία αξιολογεί τακτικά την απόδοση και το επίπεδο δέσμευσης των πολιτικών υποστηρικτών. Για να βοηθήσει με την ποικιλομορφία και τις πρωτοβουλίες ένταξής τους και να διασφαλίσει ότι οι διαδικασίες πρόσληψης είναι δίκαιες, η Coca-Cola δημιούργησε μια σουίτα εργαλείων αναφοράς και παρακολούθησης. Η οικοδόμηση ενός φιλόξενου και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακού περιβάλλοντος για όλους τους εργαζόμενους αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα για την The Coca-Cola Company.

Η οικοδόμηση ενός ποικιλόμορφου και χωρίς αποκλεισμούς εργατικού δυναμικού είναι σημαντική για την εταιρεία επειδή είναι ηθικά καλό, ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και προωθεί την καινοτομία. Η εταιρεία εκτιμά επίσης τη συμμετοχή της κοινότητας. Η δέσμευση για προσεκτική αξιολόγηση και ενσωμάτωση των απόψεων όλων είναι ένας από τους ποιοτικούς στόχους του οργανισμού. Η παροχή ευκαιριών στους ανθρώπους που οδηγούν σε ουσιαστικά αποτελέσματα είναι ο πρωταρχικός στόχος του οργανισμού. Σε μια προσπάθεια να αντικατοπτρίζει την ποικιλία των κοινοτήτων που εξυπηρετεί, η Coca-Cola προωθεί μια διαφορετική ομάδα

που περιλαμβάνει γυναίκες και ανθρώπους από όλα τα κοινωνικά στρώματα. Πιστεύουν ότι η δημιουργία ενός φιλόξενου χώρου εργασίας όπου οι άνθρωποι αισθάνονται ασφαλείς ως ο εαυτός τους είναι το πιο σημαντικό μέρος της λειτουργίας μιας εταιρείας συσκευών. Με το 38% των ανώτερων διευθυντικών θέσεων να καλύπτονται από γυναίκες, η εταιρεία είναι πολύ πάνω από τον μέσο όρο του 6,6% για παρόμοιες εταιρείες του Fortune 500 (Cataldi 2021).

#### 4.4.2 Στρατηγικές που έχει Υιοθετήσει η Εταιρεία

1. Μια ξεκάθαρη και ακλόνητη αφοσίωση στη διαφορετικότητα και την ένταξη σε όλους τους τομείς μπορεί να επιδειχθεί επιδέξια από την The Coca-Cola Company. Οι εσωτερικές επικοινωνίες, όπως τα ηλεκτρονικά μηνύματα σε ολόκληρη την εταιρεία, τα ενημερωτικά δελτία και οι πλατφόρμες ενδοδικτύου, επιβεβαιώνουν με συνέπεια την ιδέα που περιγράφηκε προηγουμένως. Ένας ποικιλόμορφος και χωρίς αποκλεισμούς χώρος εργασίας προωθεί η The Coca-Cola Company μέσω της δημόσιας παρουσίασης των αρχών και των στόχων της (Chiu, Fischer, & Friedman, 2019).
2. Όταν οι εργαζόμενοι με κοινά ενδιαφέροντα ή χαρακτηριστικά ενώνονται για να σχηματίσουν μια ομάδα, το αποτέλεσμα είναι μια Ομάδα Πόρων Εργαζομένων (ERG). Μια μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών, όπως υποστήριξη και ευκαιρίες για συναντήσεις με άτομα από διαφορετικές χώρες, είναι διαθέσιμες στα μέλη αυτών των ομάδων. Οι εταιρείες ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους να εμπλακούν σε ERG (Ομάδες Πόρων Εργαζομένων). Για την αποτελεσματική οικοδόμηση δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων, αυτές οι ομάδες παρέχουν μια πλατφόρμα για να συνδέονται και να μοιράζονται πόρους με άλλους που έχουν παρόμοιες εμπειρίες, χόμπι ή ιστορίες. Αυτές οι ομάδες ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία και τον αμοιβαίο σεβασμό μεταξύ των μελών της και προσφέρουν ένα φόρουμ για την προβολή διαφορετικών απόψεων.
3. Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως βαθμού, ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ενεργά στις τακτικές εκπαιδευτικές συνεδρίες της εταιρείας για τη διαφορετικότητα και την ένταξη. Οι συμμετέχοντες αποκτούν βαθύτερη



εκτίμηση και κατανόηση της διαφορετικότητας μέσω αυτών των εκπαιδεύσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν θέματα όπως ασυνείδητη προκατάληψη και δράσεις χωρίς αποκλεισμούς. Σε μια προσπάθεια να δημιουργήσει έναν φιλόξενο χώρο χωρίς προκαταλήψεις, η Coca-Cola προωθεί μια ατμόσφαιρα ανοιχτής συνομιλίας που χαρακτηρίζεται από ενσυναίσθηση και κατανόηση (Chiu, Fischer, & Friedman, 2019).

4. Οι εργαζόμενοι συχνά ζητούνται από την εταιρεία για τις απόψεις τους, ειδικά σε θέματα διαφορετικότητας και ένταξης. Οι ομάδες εστίασης και οι ανώνυμες έρευνες παρέχουν στους εργαζόμενους μια πλατφόρμα για να μοιραστούν τις σκέψεις και τις απόψεις τους. Δίνεται στα παιδιά η ευκαιρία να εκφράσουν τις ιδέες και τις πεποιθήσεις τους μέσω αυτής της άσκησης. Με δεδομένα όπως αυτό, η The Coca-Cola Company μπορεί να βελτιώσει τη στρατηγική επικοινωνίας της, η οποία αποτελεί μέρος των προσπαθειών της να είναι πιο περιεκτική και ποικιλόμορφη.
5. Για να εγγυηθεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν πάντα πρόσβαση στη γνώση που χρειάζονται για να κάνουν καλά τη δουλειά τους, η Coca-Cola διατηρεί όλα τα κανάλια επικοινωνίας ανοιχτά και προσβάσιμα. Ως εκ τούτου, είναι κρίσιμο να επισημανθούν οι επιτυχίες και να διαδοθούν πληροφορίες σχετικά με τις προσπάθειες διαφορετικότητας και ένταξης μέσω μιας ποικιλίας εσωτερικών καναλιών επικοινωνίας (Chiu, Fischer, & Friedman, 2019).
6. Ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες της Coca-Cola εκφράζονται προφορικά έχει μεγάλο αντίκτυπο στην προώθηση ενός ποικίλου και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακού περιβάλλοντος. Υπογραμμίζοντας συνεχώς τη σημασία της διαφορετικότητας και της ένταξης και αναπτύσσοντας πρότυπα συμπεριφοράς που ενθαρρύνουν την ένταξη, καθιστούν σαφές ότι όλοι είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας χωρίς αποκλεισμούς. Επιδεικνύοντας ακλόνητη δέσμευση στον στόχο, οι ηγέτες μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό τους να αγκαλιάσει τη διαφορετικότητα και να συνεργαστεί για να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας χωρίς αποκλεισμούς.

#### 4.4.3 Πολιτικές που έχει υιοθετήσει η εταιρεία σχετικά με το *Diversity & Inclusion*

1. Η ευρέως αναγνωρισμένη καμπάνια της Coca-Cola "Share a Coke" προωθεί τη διαφορετικότητα, συμπεριλαμβάνοντας μια μεγάλη ποικιλία ονομάτων και φράσεων στα μπουκάλια και τα κουτιά του ποτού. Η χρήση γνωστών προσωπικοτήτων από μια ποικιλία πολιτισμών και δημογραφικών στοιχείων αύξησε την απήχηση της διαφήμισης.
2. Κατά τη διάρκεια του Μήνα Υπερηφάνειας, η Coca-Cola έδειξε την υποστήριξή της στα δικαιώματα LGBTQ+ ξεκινώντας την καμπάνια «Love is Love». Τα μοναδικά δοχεία που χρησιμοποιήθηκαν στην εκστρατεία, γνωστά ως «Love cans», ήταν διακοσμημένα με πολύχρωμα σχέδια και ένα σύνθημα που ενθάρρυνε τη συμμετοχή. Αγκαλιάζοντας το άνοιγμα, την αποδοχή και την ισότητα, η Coca-Cola έχει δείξει την υποστήριξή της στην LGBTQ+ κοινότητα (Gokhale 2023).
3. Η διαφήμιση "Taste the Feeling" γιόρτασε τη διαφορετικότητα δείχνοντας σε ανθρώπους διαφορετικών ηλικιών, εθνοτήτων και πολιτισμών να έχουν καθαρή χαρά, ενώ τροφοδοτούνται από την Coca-Cola. Αυτή η διαφημιστική καμπάνια είχε στόχο να αναδείξει την παγκόσμια χαρά που προσφέρει η Coca-Cola απεικονίζοντας την ποικιλομορφία της ανθρώπινης εμπειρίας και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να ενώσει άτομα διαφόρων πολιτισμών.
4. Η εκστρατεία «Χρώματα» ξεκίνησε με στόχο την αναγνώριση της τεράστιας πολιτισμικής ποικιλομορφίας μεταξύ των ανθρώπων. Οι πολύχρωμες εικόνες στο βίντεο τόνιζαν τη θρησκευτική σημασία, τις πολιτιστικές πρακτικές και τη φυσική ομορφιά πολλών εθνοτικών ομάδων. Ο αυξημένος σεβασμός για την πλούσια ποικιλομορφία που συνθέτει το ανθρώπινο γένος ήταν ένας από τους δεδηλωμένους στόχους του προγράμματος.

5. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας #covid19, η Coca-Cola κυκλοφόρησε τη διαφήμιση "Open Like Never Before", η οποία τόνισε την αξία της συμμετοχής και της αποφασιστικότητας. Ως εμπνευσμένη επίδειξη της δύναμης που προέρχεται από τη διαφορετικότητα, η εκστρατεία ανέδειξε τις ιστορίες ανθρώπων που ξεπέρασαν τα εμπόδια, καλωσόρισαν την αλλαγή και αγωνίστηκαν για την ενότητα.
  
6. Επιχειρήσεις όπως η Coca-Cola έχουν κάνει πολλά για να βοηθήσουν στη δημιουργία ενός φιλόξενου χώρου εργασίας για όλους τους εργαζόμενους, υποστηρίζοντας δημόσια τους εργαζόμενους LGBTQIA+. Η Coca-Cola δείχνει ότι δεσμεύεται να δημιουργήσει έναν ασφαλή χώρο για υπαλλήλους κάθε ταυτότητας και έκφρασης φύλου, συνεργαζόμενος με άλλες εταιρείες που συμμερίζονται αυτόν τον στόχο. Η Coca-Cola είναι σύμμαχος της κοινότητας LGBTQIA+ και αγωνίζεται για την ένταξή τους. Η Coca-Cola έχει λάβει πολλά μέτρα για να διασφαλίσει ότι οι υπάλληλοί της LGBTQIA+ προστατεύονται από την παρενόχληση και τις διακρίσεις στην εργασία. Τα κοινά χαρακτηριστικά τέτοιων κανονισμών περιλαμβάνουν τη γλώσσα κατά των διακρίσεων, τις εκκλήσεις για τουαλέτες ουδέτερες ως προς το φύλο και τις προτάσεις για να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι που υποβάλλονται σε μετάβαση φύλου. Η Coca-Cola Company φιλοξενεί μια σειρά από προγράμματα κατάρτισης και εκπαιδευτικές δραστηριότητες που στοχεύουν στην ευαισθητοποίηση των LGBTQIA+ και στην παροχή πληροφοριών στους εργαζόμενους. Σεμινάρια ποικιλομορφίας και ένταξης, προγράμματα που αφορούν την πολιτιστική ικανότητα LGBTQIA+ και μαθήματα για την ασυνείδητη προκατάληψη αποτελούν μέρος αυτής της κατηγορίας. Η προσφορά αυτών των εργαλείων βοηθά την Coca-Cola να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας με μεγαλύτερη περιεκτικότητα και συμπόνια. Η Coca-Cola βλέπει την προώθηση της κατανόησης και της ενσυναίσθησης μέσω της εκπαίδευσης για την ασυνείδητη προκατάληψη ως κρίσιμο συστατικό του στόχου της. Ο στόχος αυτών των μαθημάτων είναι να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να δουν τους τρόπους με τους οποίους οι προκαταλήψεις τους επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν και αλληλεπιδρούν με τους συναδέλφους LGBTQIA+. Η απόκτηση καλύτερης επίγνωσης των προκαταλήψεων μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους να δημιουργήσουν πιο περιεκτικές αλληλεπιδράσεις και πιο συνεπείς

διαδικασίες. Για να βοηθήσει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν τα ζητήματα που αντιμετωπίζει η κοινότητα LGBTQIA+, η Coca-Cola παρέχει εκπαίδευση πολιτιστικών ικανοτήτων. Μέρος της αποστολής αυτών των εργαστηρίων είναι να εκπαιδεύσει τους συμμετέχοντες σχετικά με τις μοναδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η κοινότητα LGBTQIA+. Μαζί, μπορούν να διαλύσουν τις προκαταλήψεις και τις παρεξηγήσεις στο χώρο εργασίας και να εξοπλίσουν τους εργαζόμενους ώστε να δημιουργήσουν έναν φιλόξενο χώρο για όλους τους εργαζόμενους. Η Coca-Cola υπόσχεται ότι οι εταιρικοί ηγέτες της υπερασπίζονται τη διαφορετικότητα και την ένταξη, συμπεριλαμβανομένων των ζητημάτων LGBTQIA+, και συμμετέχουν ενεργά σε προγράμματα για να θέσουν αυτά τα θέματα προτεραιότητα. Η εξειδικευμένη εκπαίδευση για ηγέτες που τονίζει τη σημασία της διαφορετικότητας και της συνηγορίας της ένταξης, τη συνάφεια της δημιουργίας ομαδικών πολιτισμών χωρίς αποκλεισμούς και το καθήκον των ηγετών να δημιουργήσουν έναν χώρο εργασίας χωρίς αποκλεισμούς για τους εργαζόμενους LGBTQIA+ μπορεί να είναι απαραίτητη για την επίτευξη αυτού του στόχου. Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια είναι ένας τρόπος με τον οποίο η Coca-Cola ενθαρρύνει το πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων της. Αυτή η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει τους ανθρώπους να κατανοήσουν καλύτερα την κοινότητα LGBTQIA+, πώς να είναι σύμμαχος σε όσους αγωνίζονται και πώς να δημιουργήσουν έναν φιλόξενο χώρο εργασίας για όλους τους εργαζόμενους. Η Coca-Cola παρέχει συνεχείς πόρους για μάθηση σχετικά με ζητήματα LGBTQIA+. Η εταιρεία σε αυτήν την προσπάθεια, προτίθεται να διαθέσει βίντεο, διαδικτυακά σεμινάρια, άρθρα και άλλο υλικό που εξηγούν τη συμπερίληψη LGBTQIA+, για να βοηθήσει τους ανθρώπους να την κατανοήσουν παρέχοντας την πιο πρόσφατη έρευνα για το θέμα (Gokhale 2023).

#### *4.4.4 Συμπέρασμα*

Εν κατακλείδι, η The Coca-Cola Company, η οποία χρονολογείται από την ίδρυσή της το 1886, έχει μετατραπεί σε παγκόσμιο ηγέτη στον κλάδο των ποτών, παρουσιάζοντας ένα χαρτοφυλάκιο με περισσότερες από 500 μάρκες. Η

επιτυχία της εταιρείας πιστώνεται κυρίως στη μεγάλη αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας, τις εξαιρετικές στρατηγικές μάρκετινγκ και την ποικιλία προϊόντων, με την Coca-Cola να είναι το κύριο προϊόν της. Η Coca-Cola διατηρεί την υπεροχή της στην αγορά μέσω έξυπνων εξαγορών όπως η Costa Coffee και σταθερής δέσμευσης στην καινοτομία, λειτουργώντας σε διάφορους κλάδους. Η εστίαση της εταιρείας στη βιωσιμότητα, την υποστήριξη της κοινότητας και την ευελιξία προσαρμογής στις κοινωνικές αλλαγές αποδεικνύει τη δέσμευσή της να είναι καλός εταιρικός πολίτης. Η αφοσίωση της Coca-Cola στη δημιουργία ενός ευεργετικού αποτελέσματος φαίνεται από την ποικίλη στρατηγική της, η οποία περιλαμβάνει τη συμμετοχή σε περιβαλλοντικά έργα και την αντιμετώπιση προβλημάτων υγείας. Επιπλέον, η δέσμευση της εταιρείας στη διαφορετικότητα και την ένταξη είναι εμφανής μέσω της υλοποίησης Ομάδων Πόρων Εργαζομένων και στοχευόμενων προγραμμάτων που υποστηρίζουν την ισότητα. Η καθιέρωση σαφών στόχων από την Coca-Cola και η προώθηση ενός ποικιλόμορφου και χωρίς αποκλεισμούς περιβάλλοντος όχι μόνο συμμορφώνεται με τους ηθικούς κανόνες αλλά και εγγυάται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον συνεχώς μεταβαλλόμενο τομέα των ποτών. Οι προληπτικές πρωτοβουλίες της εταιρείας, όπως οι συνεχείς εκπαιδευτικές συνεδρίες, καταδεικνύουν την ακλόνητη δέσμευσή της για τη δημιουργία ενός φιλόξενου και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακού περιβάλλοντος που θα λαμβάνει ιδιαίτερα υπόψη τις διαφορετικές απόψεις του ποικίλου εργατικού δυναμικού της. Συννοώντας, η συνεχιζόμενη ευημερία της Coca-Cola συνδέεται στενά με την ικανότητά της να προσαρμόζεται, την αφοσίωση σε ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές και τις επιθετικές πρωτοβουλίες για την προώθηση της διαφορετικότητας και της ένταξης.

#### *4.5 Μελέτη Περίπτωσης Johnson & Johnson*

Η παγκόσμια εταιρεία γνωστή ως Johnson & Johnson ιδρύθηκε το έτος 1886 από τρία άτομα που ονομάζονταν Robert Wood Johnson, James Wood Johnson και Edward Mead Johnson. Σύμφωνα με την Johnson & Johnson (2018), τα κεντρικά γραφεία της πολυεθνικής εταιρείας μπορεί να βρίσκονται στο New Brunswick του New Jersey. Η έρευνα και η ανάπτυξη, η κατασκευή και η πώληση προϊόντων υγειονομικής περίθαλψης και η δημιουργία ιατρικού εξοπλισμού είναι οι βασικές δραστηριότητες

στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρεία. Το 2018, η Johnson & Johnson (JNJ) δραστηριοποιείται σε τρεις ξεχωριστούς κλάδους: τη βιομηχανία καταναλωτικών αγαθών, τη φαρμακευτική βιομηχανία και τη βιομηχανία ιατροτεχνολογικών προϊόντων. Ο τομέας καταναλωτικών αγαθών περιέχει προϊόντα που χρησιμοποιούνται σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων, ενδεικτικά, εκείνων που σχετίζονται με την υγεία των γυναικών, τη φροντίδα τραυμάτων, τα φάρμακα χωρίς ιατρική συνταγή, τα καλλυντικά προϊόντα και την οδοντιατρική φροντίδα (Turcsanyi, and Sisaye, 2013).

Η ανοσολογία, οι μολυσματικές ασθένειες, τα εμβόλια, ο καρκίνος, η νευρολογία, η καρδιαγγειακή υγεία και η πνευμονική υπέρταση είναι όλα υποπεδία που εμπίπτουν στην ομπρέλα της φαρμακευτικής βιομηχανίας. Τα προϊόντα που χρησιμοποιούνται σε χειρουργικές επεμβάσεις, τη διαχείριση διαβητικών διαταραχών, την ορθοπεδική, τις καρδιαγγειακές θεραπείες και τη διαχείριση προβλημάτων οφθαλμικής υγείας είναι διαθέσιμα στον τομέα των ιατροτεχνολογικών προϊόντων. Σύμφωνα με τον Mikulic (2019), η Johnson & Johnson Company και οι θυγατρικές της ανταγωνίζονται μεταξύ τους τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον αριθμό των επιχειρήσεων που εμπλέκονται στον ανταγωνισμό. Πάνω από ογδόντα δισεκατομμύρια δολάρια ήταν το ποσό του εισοδήματος που έφερε η Johnson & Johnson το 2018, ξεπερνώντας το αναμενόμενο όριο των ογδόντα δισεκατομμυρίων δολαρίων. Από αυτό φαίνεται ότι ο ρυθμός ανάπτυξης της Johnson & Johnson Company ξεπερνά τις αρχικές προσδοκίες που της είχαν τεθεί (Turcsanyi, and Sisaye, 2013).

Η Johnson & Johnson και οι θυγατρικές της είναι αφοσιωμένες στην προώθηση της διαφορετικότητας στο εργατικό δυναμικό, στη διασφάλιση της δικαιοσύνης στις διαδικασίες και στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς. Ο οργανισμός προωθεί μια κουλτούρα συμπεριληπτικότητας φέρνοντας σε επαφή άτομα με διαφορετική καταγωγή, απόψεις, δεξιότητες και εμπειρίες. Αυτό δημιουργεί μια ατμόσφαιρα όπου όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και συνεργάζονται αρμονικά για να επιτύχουν σημαντικά αποτελέσματα. Η κουλτούρα της εταιρείας τονίζει την ανάγκη παροχής μιας συνολικής ατμόσφαιρας και διατήρησης της αξιοπρέπειας και της ποικιλίας όλων των ατόμων. Οι κατευθυντήριες αρχές υπαγορεύουν τον τρόπο με τον οποίο η Johnson & Johnson αλληλεπιδρά εσωτερικά και παρακινεί την εταιρεία να λάβει σκόπιμα μέτρα για να βοηθήσει τους ασθενείς, τους καταναλωτές, τους πελάτες, τους εργαζόμενους και τις κοινότητες που εξυπηρετεί. Η

DEI είναι μια συλλογική υποχρέωση που εκτείνεται σε κάθε εργαζόμενο παγκοσμίως. Η Πολιτική Ποικιλομορφίας, Ισότητας και Ένταξης (DEI) της Johnson & Johnson, σε συνδυασμό με την Παγκόσμια Επιχειρηματική Στρατηγική DEI, θεσπίζει τις θεμελιώδεις αρχές και τις υποχρεώσεις που θα τηρήσει η Johnson & Johnson προκειμένου να βελτιώσει την DEI σε ολόκληρη την επιχείρηση. Η Πολιτική εφαρμόζεται σε διάφορες πτυχές, όπως πρακτικές πρόσληψης και επιλογής, αποδοχές και παροχές, επαγγελματική εξέλιξη και κατάρτιση, προαγωγές, μεταθέσεις, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα, απολύσεις και τη συνεχή ανάπτυξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την ισότητα των φύλων και της διαφορετικότητας. Η Πολιτική ισχύει για όλους τους εργαζόμενους και οποιονδήποτε εργάζεται για λογαριασμό της Johnson & Johnson ή οποιασδήποτε από τις λειτουργικές της οντότητες (Johnson & Johnson 2023).

Το Γραφείο Διαφορετικότητας, Ισότητας & Ένταξης της Johnson & Johnson έχει επιφορτιστεί με την ανάπτυξη και την καθοδήγηση της παγκόσμιας στρατηγικής της Εταιρείας, βασισμένη σε στέρεα στοιχεία, για την προώθηση και ενίσχυση της διαφορετικότητας, της ισότητας και της ένταξης. Η στρατηγική της εταιρείας για την παγκόσμια DEI βασίζεται σε τέσσερις στρατηγικούς πυλώνες που στοχεύουν στην επίτευξη της παράδοσης νέων λύσεων υγειονομικής περίθαλψης σε έναν συνεχώς αυξανόμενο ποικίλο παγκόσμιο πληθυσμό. Η ανάπτυξη της στρατηγικής μας για την παγκόσμια DEI βασίζεται τόσο σε εσωτερικές όσο και σε εξωτερικές προοπτικές, συμπεριλαμβανομένων των παγκόσμιων βέλτιστων πρακτικών και της συνεχούς συμβολής των εργαζομένων μας. Αυτή η προσέγγιση χρησιμεύει ως μια συνεχής υπενθύμιση ότι παρόλο που η ποικιλομορφία μπορεί να ποικίλλει σε διαφορετικές τοποθεσίες, η σημασία της ένταξης παραμένει συνεπής παγκοσμίως. Η μεθοδολογία μας, μας δίνει τη δυνατότητα να αξιολογούμε με συνέπεια τη στρατηγική μας για την Παγκόσμια DEI για να εγγυηθούμε τη διαρκή συνάφειά της στην κάλυψη των εξελισσόμενων αναγκών των κοινοτήτων που εξυπηρετεί η εταιρεία (Johnson & Johnson 2023).

#### *4.5.1 Οι 4 Στρατηγικοί Πυλώνες για την Διαφορετικότητα και την Ποικιλομορφία εντός της Εταιρείας*

1. Η εταιρεία προωθεί την παγκόσμια πρόοδο μιας κουλτούρας που αγκαλιάζει τη συμμετοχικότητα, διασφαλίζοντας ότι κάθε άτομο εκτιμάται και περιλαμβάνεται. Ο στόχος είναι να καλλιεργηθεί η αίσθηση της συμμετοχής με την εφαρμογή ενός παγκόσμιου σχεδίου που λαμβάνει υπόψη τις τοπικές παραλλαγές και τις περιφερειακές προτεραιότητες σε παγκόσμια κλίμακα.
2. Είναι σημαντικό να ενσωματωθούν η διαφορετικότητα, η ισότητα και η ένταξη (DEI) στα επιχειρηματικά σχέδια, προκειμένου να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των διαφόρων ασθενών, καταναλωτών και πελατών της εταιρείας. Η Johnson & Johnson είναι πεπεισμένη ότι αυτή η στρατηγική επιτρέπει στις εταιρείες μας να εκπληρώσουν τη δέσμευσή μας για την αντιμετώπιση των πιο περίπλοκων προβλημάτων υγείας στον κόσμο.
3. Η Johnson & Johnson προσπαθεί ενεργά να δημιουργήσει ένα εργατικό δυναμικό που αντιπροσωπεύει με ακρίβεια την ποικιλομορφία που υπάρχει στις κοινότητές της. Ο στόχος τους είναι να έχουν ένα προσωπικό διεθνώς διαφοροποιημένο, αντιπροσωπεύοντας με ακρίβεια το ευρύ φάσμα πληθυσμών που εξυπηρετούν. Αυτό θα τους επιτρέψει να κατανοήσουν και να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά τις παγκόσμιες και τις τοπικές αγορές.
4. Η Johnson & Johnson εντείνει τις προσπάθειές της για να εξασφαλίσει δίκαιη και ισότιμη πρόσβαση και αποτελέσματα. Για να διασφαλίσουμε ότι όλοι στη Johnson & Johnson έχουν ίσες ευκαιρίες να δεσμευτούν και να συνεισφέρουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, πρέπει να προσαρμόσουμε τα εργαλεία, τους πόρους και τις συμπεριφορές μας ώστε να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες απαιτήσεις κάθε ατόμου (Johnson & Johnson 2023).

#### 4.5.2 Η Καμπάνια Re-Ignite της Johnson & Johnson

Το Re-Ignite είναι μια διεθνής πρωτοβουλία επιστροφής επί πληρωμή που έχει σχεδιαστεί για έμπειρους επαγγελματίες που είναι έτοιμοι να επανενταχθούν στο εργατικό δυναμικό μετά από μια παύση σταδιοδρομίας 18 μηνών ή περισσότερο. «Στόχος μας είναι να διευκολύνουμε την επανένταξη των γυναικών. Η εταιρεία



υποστηρίζει πως «Η σταδιοδρομία τους μπορεί να ανθίσει μαζί με εκείνες των άλλων που κατανοούν και εκτιμούν τις άτυπες επαγγελματικές τους διαδρομές, τις ξεχωριστές ικανότητες και τις αποφάσεις και συναντήσεις ζωής τους» (Tewari 2022).

Η Johnson & Johnson ασχολείται ενεργά με γυναίκες που βρίσκονται επί του παρόντος σε επαγγελματικές παύσεις λόγω γάμου, τοκετού ή σχολικών επιδιώξεων από την έναρξή της. Κατά τη διάρκεια της πρώτης κοόρτης της το 2020, η εταιρεία επέλεξε προσεκτικά πέντε γυναίκες συμμετέχουσες από μια ομάδα περισσότερων από 100 αιτήσεων για ένα εξάμηνο πρόγραμμα επιστροφής. Ως αποτέλεσμα, ένας υποψήφιος επεκτάθηκε σε μόνιμη θέση εντός της εταιρείας (Tewari 2022).

#### *4.5.3 Η Καμπάνια Open & Out της Johnson & Johnson*

Το Open&Out είναι ένα διεθνές δίκτυο που περιλαμβάνει άτομα LGBTQ+ και Συμμάχους που έχουν ανοιχτόμυαλη στάση και δεσμεύονται ανοιχτά να πραγματοποιήσουν θετικές αλλαγές. Οι πρωταρχικοί τους στόχοι περιλαμβάνουν τη δημιουργία ασφαλών περιβαλλόντων εργασίας χωρίς αποκλεισμούς, την καλλιέργεια πιο υγιών κοινοτήτων και την ενδυνάμωση των εργαζομένων τους. Ο οργανισμός περιλαμβάνει υποκαταστήματα στα γραφεία της J&J παγκοσμίως και διευθύνεται από ηγέτες σε κάθε χώρα. Σκοπός μας είναι να προωθήσουμε ενεργά την πλήρη ένταξη ατόμων από την LGBTQ+ κοινότητα εντός της Johnson & Johnson, καθώς και στις κοινότητες που εξυπηρετούμε. Προτρέπουμε σθεναρά τα άτομα να εμπλακούν ενεργά προκειμένου να επιδείξουν υποστήριξη στους LGBTQ+ συναδέλφους τους (Sexton-Brown 2020).

Παρά το γεγονός ότι η J&J διαθέτει πάνω από ένα δισεκατομμύριο δολάρια στο πρόγραμμα ποικιλομορφίας και ένταξης, έχουν επίσης επιτύχει σημαντικά πλεονεκτήματα σε αυτόν τον τομέα. Κατά συνέπεια, η ικανότητά τους να κρατούν υπαλλήλους αυξήθηκε κατά περίπου 27%, το επίπεδο εμπλοκής τους αυξήθηκε κατά 43% και η πίστη των πελατών τους έφτασε στο εντυπωσιακό 58%, που αποτελεί σημαντικό δείκτη επιτυχίας για κάθε επιχείρηση. Η J&J αναγνωρίζεται σταθερά ως ο κορυφαίος εργασιακός χώρος για τις εργαζόμενες μητέρες και για τη δέσμευσή της να περιλαμβάνει άτομα με αναπηρία (Zuhri 2021).

#### *4.5.4 Συμπέρασμα*

Η Johnson & Johnson, που ιδρύθηκε το 1886, έχει μετατραπεί σε μια πολυεθνική εταιρεία υγειονομικής περίθαλψης που ασχολείται με την παραγωγή καταναλωτικών προϊόντων, φαρμάκων και ιατρικού εξοπλισμού. Η Johnson & Johnson είχε ισχυρή οικονομική απόδοση που ξεπέρασε τις προσδοκίες, κερδίζοντας περισσότερα από ογδόντα δισεκατομμύρια δολάρια το 2018. Εκτός από την επιχειρηματική της επιτυχία, η εταιρεία έχει δεσμευτεί να προάγει τη διαφορετικότητα, την ισότητα και την ένταξη (DEI) σε όλες τις πτυχές των εργασιών της. Οι πολιτικές της εταιρείας αντικατοπτρίζουν μια ισχυρή αφοσίωση στη διαφορετικότητα, την ισότητα και την ένταξη (DEI), με ιδιαίτερη προσοχή στις προσλήψεις, την επαγγελματική ανάπτυξη και τη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας εργασίας που προάγει την ισότητα των φύλων και τη διαφορετικότητα. Το Office of Diversity, Equity & Inclusion είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση της παγκόσμιας στρατηγικής της εταιρείας που βασίζεται σε τεκμήρια, η οποία εστιάζει στην προώθηση της διαφορετικότητας και στη χρήση εσωτερικών και εξωτερικών απόψεων για την αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων της κοινότητας. Η παγκόσμια στρατηγική DEI της Johnson & Johnson βασίζεται σε τέσσερις βασικούς στρατηγικούς πυλώνες: την προώθηση μιας κουλτούρας ένταξης, την ενσωμάτωση της DEI στους επιχειρηματικούς στόχους, τη διασφάλιση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού που αντικατοπτρίζει τα παγκόσμια δημογραφικά στοιχεία και την παροχή δίκαιης και ίσης πρόσβασης σε όλους τους εργαζόμενους. Τα προγράμματα Re-Ignite και Open&Out της εταιρείας αποτελούν παράδειγμα της αφοσίωσής της στη διαφορετικότητα και την ένταξη προάγοντας την επανένταξη έμπειρων εργαζομένων μετά από διακοπές σταδιοδρομίας και καλλιεργώντας μια ατμόσφαιρα τροφής για τα άτομα LGBTQ+. Η δέσμευση της Johnson & Johnson στη διαφορετικότητα, την ισότητα και την ένταξη (DEI) έχει δείξει ευνοϊκά αποτελέσματα στον χώρο εργασίας, όπως υψηλότερα ποσοστά διατήρησης εργαζομένων και ενισχυμένη πίστη πελατών. Επιπλέον, οι προσπάθειες της εταιρείας την έχουν καθιερώσει ως πρωτοπόρο στην προώθηση μιας κουλτούρας στο χώρο εργασίας που αγκαλιάζει τη διαφορετικότητα, τη συμπερίληψη και την υποστήριξη.

## **5. Συμπεράσματα**

Η διερεύνηση των σύγχρονων πρακτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας στις επιχειρήσεις, όπως συζητείται σε αυτή την μελέτη, υπογραμμίζει τον κεντρικό ρόλο της αποτελεσματικής διαχείρισης διαφορετικότητας στο σημερινό οργανωτικό τοπίο. Η ανάλυση ξεκίνησε με μια λεπτομερή εισαγωγή στη σημασία της διαφορετικότητας στον επιχειρηματικό κλάδο, τονίζοντας πώς ένα ετερογενές εργατικό δυναμικό περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα ατομικών διαφορών όπως το φύλο, η εθνικότητα, η ηλικία, η θρησκεία και η αναπηρία. Τόνισε τα οφέλη της ποικιλομορφίας, συμπεριλαμβανομένης της ενισχυμένης καινοτομίας, της βελτιωμένης επίλυσης προβλημάτων και της αυξημένης κατανόησης της αγοράς, ενώ παράλληλα αναγνωρίζει τις προκλήσεις που παρουσιάζει.

Περαιτέρω συζητήσεις φώτισαν την πολυπλοκότητα της διαφορετικότητας, τονίζοντας τη σημασία της διατομεακότητας και του ρόλου της τεχνολογίας στη διευκόλυνση περιβαλλόντων χωρίς αποκλεισμούς. Επιπλέον, διερευνήθηκε η σύνδεση μεταξύ της διαχείρισης της διαφορετικότητας και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, υποδεικνύοντας μια ευρύτερη στροφή προς στρατηγικές και ολιστικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση της διαφορετικότητας.

Επίσης, ύψιστης σημασίας είναι η αναγκαιότητα της αποτελεσματικής διαχείρισης της διαφορετικότητας, υπογραμμίζοντας τη σημασία της για την αύξηση της οργανωτικής δημιουργικότητας, την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλέντων, τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με το νόμο και την ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Τονίστηκε πως η αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας υπερβαίνει την απλή παρουσία διαφορετικών ατόμων, περιλαμβάνει στρατηγικές προσπάθειες για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς όπου οι διαφορές εκτιμώνται και αξιοποιούνται δίκαια.

### *5.1 Επιπτώσεις Πολιτικής*

Κατά την ανάλυση της ποικιλομορφίας και των πρακτικών ένταξης πολυεθνικών εταιρειών όπως η Deloitte, η Pfizer, η The Coca-Cola και η Johnson & Johnson, προκύπτουν σημαντικές επιπτώσεις πολιτικής για τις σύγχρονες ελληνικές εταιρείες. Αυτές οι εταιρείες αποτελούν παράδειγμα μιας τάσης προς την ενσωμάτωση της διαφορετικότητας και την ένταξη στις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές, όπως καταδεικνύεται από την ευθυγράμμιση τέτοιων πρωτοβουλιών από την Deloitte με ευρύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα, υποδηλώνοντας μια στροφή από τα

επιφανειακά μέτρα στη συστημική οργανωτική αλλαγή. Ως απάντηση, οι ελληνικές επιχειρήσεις ενθαρρύνονται να υιοθετήσουν παρόμοιες προσεγγίσεις που βασίζονται σε δεδομένα, χρησιμοποιώντας εμπειρικές γνώσεις για να καθοδηγήσουν και να ενισχύσουν τις πρωτοβουλίες τους για τη διαφορετικότητα. Η δέσμευση της ηγεσίας, ακρογωνιαίος λίθος των στρατηγικών που εφαρμόζουν οι Pfizer και Johnson & Johnson, υπογραμμίζει την ανάγκη για τις ελληνικές εταιρείες να ενσωματώσουν τη διαφορετικότητα και την ένταξη στην ατζέντα της ηγεσίας τους, διασφαλίζοντας ότι διαπερνά όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Τέλος, η δημιουργία διαφανών μηχανισμών παρακολούθησης και αναφοράς, παρόμοιων με αυτούς που χρησιμοποιούν αυτές οι παγκόσμιες εταιρείες, είναι κρίσιμης σημασίας για τις ελληνικές εταιρείες. Αυτή η διαφάνεια όχι μόνο ενθαρρύνει τη λογοδοσία και τη συνεχή βελτίωση των προσπαθειών ποικιλομορφίας και ένταξης, αλλά επίσης ευθυγραμμίζεται με τις ευρύτερες τάσεις προς ηθικές και κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές. Αυτές οι πολιτικές επιπτώσεις, που αντλούνται από τις πρακτικές κορυφαίων πολυεθνικών εταιρειών, παρέχουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τις σύγχρονες ελληνικές εταιρείες για να ενισχύσουν την ένταξη στο χώρο εργασίας και να συμβάλουν τόσο στην επιχειρηματική επιτυχία όσο και στην κοινωνική ευημερία.

## **6. Περιορισμοί Έρευνας**

Η παρούσα έρευνα ενορχήστρωσε την μεθοδολογία μελέτης περίπτωσης, και συγκεκριμένα για 4 εταιρείες κολοσσούς. Ωστόσο κάθε έρευνα παρουσιάζει και μια σειρά από περιορισμούς οι οποίοι είναι απαραίτητο να είναι γνωστοί τόσο στον ερευνητή όσο και στον αναγνώστη. Η επιλογή της μεθοδολογίας μελέτης περίπτωσης συχνά «κατηγορείται» για την έλλειψη αυστηρότητας σε συνδυασμό με την ενδεχόμενη προκατειλημμένη ερμηνεία των δεδομένων από την σκοπιά του ερευνητή. Παράλληλα ενέχονται και άλλοι περιορισμοί με τους πιο σημαντικούς να συγκαταλέγονται στις εξής δύο «ομάδες»:

1. Ελάχιστη Βάση για Επιστημονική Τεκμηρίωση: Αυτό οφείλεται στον περιορισμένο αριθμό δεδομένων που μπορούν να διεξαχθούν από τις επιλεγείσες μελέτες.

2. Δυσκολία στην διεξαγωγή και παραγωγή τεκμηριωμένων δεδομένων: Αυτό οφείλεται στην υποκειμενικότητα που φέρει η ανάλυση αυτής της μεθοδολογίας. Κάτι το οποίο συναντάμε και στις ποιοτικές έρευνες με χρήση είτε ημι-δομημένων συνεντεύξεων είτε ερωτηματολογίων με κλειστού τύπου ερωτήσεις.

## Βιβλιογραφία

- ΑΠΕ - ΜΠΕ (2023) Πλατινένιο & Χρυσό Βραβείο στη pfizer Hellas για τη στρατηγική 'diversity equity & inclusion' στα HR awards 2023, ΑΠΕ - ΜΠΕ. Available at: <https://www.amna.gr/health/article/774465/Platinenio--Chruso-Brabeio-sti-Pfizer-Hellas-gia-ti-stratigiki-Diversity-Equity--Inclusion-sta-HR-Awards-2023> (Accessed: 23 December 2023).
- Ashikali, T., Groeneveld, S. and Ritz, A. (2021) 'Managing a diverse workforce,' in Oxford University Press eBooks, pp. 182–198. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192893420.003.0010>.
- Ancona, D.G. and Caldwell, D.F., 1992. Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization science*, 3(3), pp.321-341.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Barney, N. and Rosencrance, L. (2023) diversity, equity and inclusion (DEI). <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/diversity-equity-and-inclusion-DEI>.
- Barák, M., Cherin, D. A., & Berkman, S. L. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82–104. <https://doi.org/10.1177/0021886398341006>
- Barkema, H. G., & Vermeulen, F. (1998). INTERNATIONAL EXPANSION THROUGH START-UP OR ACQUISITION: a LEARNING PERSPECTIVE. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7–26. <https://doi.org/10.2307/256894>
- Bendl, R., Eberherr, H. and Mensi-Klarbach, H., 2012. Vertiefende Betrachtungen zu ausgewählten Diversitätsdimensionen. na.
- Bebba, A. (2021) Unleashing the power of a diverse and inclusive workplace at Pfizer, Biopharma Careers. Available at: <https://biopharma-careers.com/unleashing-the-power-of-a-diverse-and-inclusive-workplace-at-pfizer/> (Accessed: 23 December 2023).
- Bridges,W. 1994. *Jobshift: How to prosper in a workplace without jobs*. Reading, MA: AddisonWesley.

- Bourke, J., & Dillon, B., (2018). The diversity and inclusion revolution. *Deloitte Review*, 22, p. 83-95
- Cataldi, M. (2021) Coca-Cola's diversity and inclusion efforts, Topic Insights. Available at: <https://topicinsights.com/sustainability/coca-cola-company-diversity-inclusion/> (Accessed: 23 December 2023).
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Cox, T.H., Lobel, S.A., McLeod, P.L., 1991. Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of management journal*, 34(4), pp.827-847.
- Chatman, J.A., Polzer, J.T., Barsade, S.G., Neale, M.A., 1998. Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, pp.749-780.
- Chiu, H., Fischer, D. and Friedman, H. (2019) 'Board diversity in Audit and Finance Committees: A case study of coca-cola', *Advanced Series in Management*, pp. 95–113. doi:10.1108/s1877-636120190000022006.
- Chin, Jean & Trimble, Joseph. (2015). *Diversity and Leadership*. 10.4135/9781483368801.
- Esty, Katharine, Richard Griffin, and Marcie Schorr-Hirsh (1995). *Workplace diversity. A manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage*. Avon, MA: Adams Media Corporation.
- Europäische Kommission (EK)., 2003. Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen. Abschlussbericht. [http://ec.europa.eu/employment-social/fundamental\\_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment-social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_de.pdf).
- Fang, M. and Luo, Z. (2023) 'An in-depth financial analysis of Pfizer Inc', *BCP Business & Management*, 46, pp. 184–190. doi:10.54691/bcpbm.v46i.5095.
- Ferdman, B.M. (2020) 'The state of progress in diversity and inclusion initiatives: Perspectives for consulting psychology.,' *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(4), pp. 243–246. <https://doi.org/10.1037/cpb0000191>.
- Franken, S., 2015. *Personal: Diversity Management*.

- Gallie, D. et al. (2021) 'Inequality at work and employees' perceptions of organisational fairness,' *Industrial Relations Journal*, 52(6), pp. 550–568. <https://doi.org/10.1111/irj.12346>.
- Glavin, M.P.V. and Chilingierian, J.A. (2010) 'Commitment-based management practices and high performance: The case of pfizer's Loughbeg Tablet Plant', *Advances in Health Care Management*, pp. 3–24. doi:10.1108/s1474-8231(2010)0000009005.
- Grobler, H. D. (2003). *Person-centred communication: Theory and Practice*. Oxford University Press, USA.
- Gokhale, N. (2023) From diversity to dialogue: Coca- Cola's approach to Inclusive Communications, LinkedIn. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/from-diversity-dialogue-coca-colas-approach-nivedita-gokhale/> (Accessed: 23 December 2023).
- Gardenswartz, L., & Rowe, A., 1995. *Diverse Teams at Work*. Burr Ridge - Illinois: Irwin Professional.
- Gruenfeld, D.H, Mannix, E.A., Williams, K.Y., & Neale, M.A. 1996. Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1–15.
- Gräfin von Hardenberg, A., 2013. Controlling von Diversity Management. *Vielfalt gewinnt. Personalpraxis. Arbeit und Arbeitsrecht*. S 650-652
- Harrison, D., Price, K., Gavin, J., & Florey, A. 2002. Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029–1045.
- Hansen, F., 2003. Diversity's business case doesn't add up. *WORKFORCE-COSTA MESA-*, 82(4), pp.28- 33.
- Hansen, K., 2017. CSR und Diversity. In *CSR und diversity management* (pp. 1-59). Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.
- Hoffman, L. 1959. Homogeneity and member personality and its effect on group problem solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 27–32.
- Hoffman, E., 1985. The effect of race-ratio composition on the frequency of organizational communication. *Social Psychology Quarterly*, pp.17-26.
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S. and Yee, L., 2018. *Delivering through diversity*. McKinsey & Company, 231.



- Ilgen, D. 1999. Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54, 129–139.
- Jackson, S.E., May, K.E., Whitney, K., Guzzo, R.A., Salas, E., 1995. Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. *Team effectiveness and decision making in organizations*, 204, p.261.
- Johnson & Johnson (2023) Johnson & Johnson Diversity, equity and inclusion policy, Johnson & Johnson . Available at: <https://www.jnj.com/about-jnj/policies-and-positions/diversity-equity-and-inclusion-policy> (Accessed: 25 December 2023).
- Kienbaum, 2013. „Diversity Management schöpft volles Potenzial noch nicht aus.“ <https://www.personalmanagement.info/hr-knowhow/presseinformationen/detail/diversitymanagement-schoepft-volles-potenzialnoch-nicht-aus/>
- Kirby, L., (2023). Unlocking the workforce ecosystem. Deloitte Insights, διαθέσιμο στο: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/contingent-talent-management.html>
- Kramar, R. (2012). Diversity management in Australia: a mosaic of concepts, practice and rhetoric. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 245–261. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00010.x>
- Kreitner, R & Kinicki, A, 2001, *Organizational Behaviour: 5th Edition*, New York: McGraw-Hill.
- Kulik, C. T., & Roberson, L. (2008). Diversity initiative effectiveness: What organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs. In *Cambridge University Press eBooks* (pp. 265–317). <https://doi.org/10.1017/cbo9780511753725.010>
- Mannix, E. and Neale, M.A., 2005. What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), pp.31-55.
- Maalouf, G.Y. (2019) 'Effects of collaborative leadership on organizational performance,' *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(1), pp. 138–144. <https://doi.org/10.22271/ijmrd.2019.v6.i1.25>.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). MEAN RACIAL-ETHNIC DIFFERENCES IN EMPLOYEE SALES PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF DIVERSITY CLIMATE. *Personnel Psychology*, 61(2), 349–374. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00116.x>

- McCain, B., O'Reilly, C., & Pfeffer, J. 1984. The effects of departmental demography on turnover: The case of a university. *Academy of Management Journal*, 26, 626–641.
- Meruyert, Tileubayeva & Zhabagin, Rakymzhan & Assylbekov, Aslanbek & Nurgalym, Jambul. (2023). Managing inclusivity and diversity issues.
- Nishii, L. H., & Özbilgin, M. F. (2007). Global diversity management: towards a conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1883–1894. <https://doi.org/10.1080/09585190701638077>
- Nkomo, S. and Hoobler, J.M., 2014. A historical perspective on diversity ideologies in the United States: Reflections on human resource management research and practice. *Human Resource Management Review*, 24(3), pp.245-257.
- Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500–509. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.11.004>
- O'Reilly, C.A., & Flatt, S. 1989. Executive team demography, organizational innovation, and firm performance. Unpublished manuscript, Stanford University.
- Park, Y.W., Voss, G.B. and Voss, Z.G. (2022) 'Advancing customer diversity, equity, and inclusion: Measurement, stakeholder influence, and the role of marketing,' *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(1), pp. 174–197. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00883-6>.
- Parsi, N. (2017). Workplace diversity and inclusion gets innovative. *SHRM*. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0217/pages/disrupting-diversity-in-the-workplace.aspx>
- Phillips, K. W., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2006). Surface-Level Diversity and Decision-Making in Groups: When Does Deep-Level Similarity Help? *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 467–482. <https://doi.org/10.1177/1368430206067557>
- Pfeffer, J. 1983. Organizational demography. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 5, pp. 299–357), Greenwich, CT: JAI Press.
- Pfizer (2023) Article, Pfizer. Available at: [https://www.pfizer.com/news/articles/aiming\\_for\\_equity\\_assessing\\_pfizer\\_s\\_on\\_going\\_commitment\\_to\\_diversity\\_and\\_inclusion](https://www.pfizer.com/news/articles/aiming_for_equity_assessing_pfizer_s_on_going_commitment_to_diversity_and_inclusion) (Accessed: 23 December 2023).

- Pinnow, C. (2021) Advancing diversity at Pfizer Canada, LinkedIn. Available at: [https://www.linkedin.com/pulse/advancing-diversity-pfizer-canada-cole-pinnow/?trk=article-ssr-frontend-pulse\\_more-articles\\_related-content-card](https://www.linkedin.com/pulse/advancing-diversity-pfizer-canada-cole-pinnow/?trk=article-ssr-frontend-pulse_more-articles_related-content-card) (Accessed: 23 December 2023).
- Richard, O. C. (2000). RACIAL DIVERSITY, BUSINESS STRATEGY, AND FIRM PERFORMANCE: a RESOURCE-BASED VIEW. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164–177. <https://doi.org/10.2307/1556374>
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117–133. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>
- Sexton-Brown, E. (2020) Diversity at Johnson & Johnson, HRD. Available at: <https://www.hrdconnect.com/2018/09/24/diversity-at-johnson-johnson/> (Accessed: 25 December 2023).
- Song, X. et al. (2023) ‘Financial Analysis and market analysis of Coca-Cola’, *BCP Business & Management*, 44, pp. 896–904. doi:10.54691/bcpbm.v44i.4975.
- Shen, J., Chanda, A., D’Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>
- Statista. 2021. Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien<sup>1</sup> der größten börsennotierten Unternehmen<sup>2</sup> in Ländern der Europäischen Union (EU), available at: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/796492/umfrage/frauenanteil-in-fuehrungspositionen-in-unternehmen-in-der-europaeischen-union/>
- Stasser, G., Stewart, D., & Wittenbaum, G. 1995. Expert roles and information exchange during discussion: The importance of knowing who knows what. *Journal of Experimental Social Psychology*, 57, 244–265.
- Syed, Jawad & Tariq, Memoona. (2017). *Global Diversity Management*.
- Thomas, R. R., Jr. (2005). *Building on the promise of diversity: How We Can Move to the Next Level in Our Workplaces, Our Communities, and Our Society*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Tewari, H. (2022) Johnson & Johnson’s idea of DE&I at the workplace - ethrworld, ETHRWorld.com. Available at: <https://hr.economictimes.indiatimes.com/news/workplace-4-0/diversity-and->

- inclusion/johnson-johnsons-idea-of-dei-at-the-workplace/89840211 (Accessed: 25 December 2023).
- Thomas, D. A., & Ely, R. D. 2001. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46: 229–273.
- The Coca-Cola company (2023) Diversity, equity & inclusion, Diversity, Equity and Inclusion. Available at: <https://www.coca-colacompany.com/social/diversity-and-inclusion> (Accessed: 23 December 2023).
- Tatli, A., Özbilgin, M.F., 2012. An emic approach to intersectional study of diversity at work: A Bourdieuan framing. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), pp.180-200.
- Turcsanyi, J. and Sisaye, S. (2013) ‘Corporate Social Responsibility and its link to financial performance’, *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 10(1), pp. 4–18. doi:10.1108/20425941311313065.
- Triandis, H. 1959. Cognitive similarity and interpersonal communication in industry. *Journal of Applied Psychology*, 43, 321–326.
- Watson, W., Kumar, K., & Michaelsen, L. 1993. Cultural diversity’s impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590–602.
- Wren, D. A. (1994b). *The evolution of management thought*.
- Ilgen, D. 1999. Teams embedded in organWilliams, K., & O’Reilly, C.A. 1998. Demography and diversity: A review of 40 years of research. In B. Staw and R. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior*, Volume 20 (pp. 77–140). Greenwich, CT: JAI Press.
- Iqbal, S., Guo-Hao, L. and Akhtar, S. (2017) 'Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention,' *Review of Public Administration and Management*, 05(03). <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000229>.
- Young, Celeste & Pyke, Joanne & Maharaj, Neelam & Rasmussen, Bruce. (2018). Diversity and inclusion: Building Strength and Capability Literature Review Diversity and inclusion: building strength and capability View project Reconciling anthropogenic climate change and variability on decadal timescales

View project DIVERSITY AND INCLUSION: BUILDING STRENGTH AND CAPABILITY LITERATURE REVIEW. 10.13140/RG.2.2.14848.38406.

Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y. and Nkomo, S., 2010. Guest editorial: Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, 17(1), pp.9-29.

Zenger, T., & Lawrence, B. 1989. Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communications. *Academy of Management Journal*, 32, 353–376.

Zuhri, K. (2021) Embracing diversity: Brands that foster a diverse workplace, LinkedIn. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/embracing-diversity-brands-foster-diverse-workplace-karim-zuhri/> (Accessed: 25 December 2023).

### Δικτυογραφία

Deloitte 2023 Global Human Capital Trends, διαθέσιμο στο:

<https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

Deloitte 2023: Taking bold action for equitable outcomes, διαθέσιμο στο:

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/diversity-equity-inclusion-belonging.html>

Deloitte 2023: Unlocking the workforce ecosystem, διαθέσιμο στο:

<https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/contingent-talent-management.html>

Deloitte 2018: The Diversity and Inclusion Revolution, διαθέσιμο στο:

[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209\\_Diversity-and-inclusion-revolution/DI\\_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209_Diversity-and-inclusion-revolution/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf)