



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ- ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟΝ e-ΕΦΚΑ

Ιουλιανή Βάσιλα

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2022



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ-ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ e-ΕΦΚΑ

Βάσιλα Ιουλιανή, Α.Μ.:20005

Επιβλέπων: Δρ. ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ, Καθηγητής Πανεπιστημίου Δυτικής
Αττικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2022



University of West Attica
School of Administration, Economic, and Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economics and Policy



**«The Diversity Management in the public sector
Case study: e-EFKA»**

IOULIANI VASILA, R.N.:20005

Supervisor: Dr. DIMITRIS STAVROULAKIS University of West Attica

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of West Attica
in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Aigaleo, Greece, 2022



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ e-ΕΦΚΑ

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 15/09/2022

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Δημήτριος Σταυρουλάκης	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Ιωάννης Βαβούρας	Ομότιμος Καθηγητής Πάντειο Πανεπιστήμιο	
3	Μιλτιάδης Χαλικιάς	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Βάσιλα Ιουλιανή, του Στυλιανού, με αριθμό μητρώου 20005 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου». Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



* Ονομα Επώνυμο/Ιδιότητα

Ψηφιακή Υπογραφή

* Ψηφιακή υπογραφή του επιβλέποντος αν έχει ζητηθεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα.

Στην οικογένειά μου

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ-ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ e-ΕΦΚΑ

Περίληψη

Στην διπλωματική εργασία που ακολουθεί, εξετάστηκε η διαχείριση της διαφορετικότητας στους οργανισμούς, καθώς επίσης τα οφέλη, οι δυσκολίες αλλά και πρακτικά ζητήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της. Πρόκειται για ένα θέμα που διερευνήθηκε μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και μέσω πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας, η οποία βασίστηκε σε ένα πλήρως δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο προωθήθηκε προς συμπλήρωση στους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ.

Η εικόνα που διαμορφώθηκε για τη διαχείριση της διαφορετικότητας των υπαλλήλων δεν ήταν ικανοποιητική, αφού οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας δεν αποτελεί καταγεγραμμένη πολιτική στον φορέα τους. Αρκετά σημαντική πηγή της προέλευσης της διαφορετικότητας αποτελούν οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα, τα οποία ενισχύονται από την κουλτούρα, την πολιτική και τη δομή του οργανισμού, ενώ η αύξηση της απόδοσης της ομάδας, η ευελιξία και αποδοχή των αλλαγών που προέρχονται από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον του φορέα, προέκυψαν ως τα δύο βασικότερα οφέλη. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες, ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου και θέσης επιλέγουν συχνότερα τις ικανότητες/δεξιότητες ως τη διάσταση που εμπίπτει στην έννοια της διαφορετικότητας.

Το βασικό συμπέρασμα είναι ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας στον δημόσιο τομέα είναι δυνατόν να εφαρμοστεί μέσω της αλλαγής της κουλτούρας του φορέα, της εκπαίδευσης-κατάρτισης του προσωπικού και της αξιολόγησης των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Λέξεις-κλειδιά: Διαχείριση διαφορετικότητας, ανθρώπινο δυναμικό, προσδοκίες εργαζομένων, δημόσιοι οργανισμοί

THE MANAGEMENT OF DIVERSITY IN THE PUBLIC

SECTOR-CASE STUDY e-EFKA

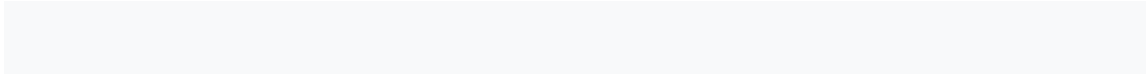
ABSTRACT

In the dissertation that follows, the management of diversity in organizations was examined, as well as the benefits, difficulties and practical issues that arise during its implementation. This is a topic that was investigated through the literature review and through primary quantitative research, which was based on a fully structured questionnaire, which was forwarded for completion to EFKA employees.

The general idea formed for the management of employee diversity was not satisfactory, as employees consider that diversity management is not a recorded policy in their institution. Prejudices and stereotypes are a very important source of the origin of diversity, which are enhanced by the culture, policy and structure of the organization, while increasing team performance, flexibility and acceptance of changes from the external and internal environment of the organization, emerged as the two main benefits. It was also found that, both men and women, regardless of educational level and position, more often choose the dimension of abilities-skills that falls under the concept of diversity.

The main conclusion is that the management of diversity in the public sector is possible through the change of the culture of the institution, the education-training of the staff and the evaluation of the competencies of the human resources.

Key-words: Diversity Management, Human Resources, Employee Expectations, Public Organizations



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	ix
Abstract.....	xi
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	xii
Κατάλογος Πινάκων.....	xv
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xvii
Ακρωνύμια.....	xix
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο Πρώτο.....	3
Η Διαχείριση της Διαφορετικότητας.....	3
1.1 Εισαγωγή.....	3
1.2 Γενικά.....	3
1.3 Ορισμός της Διαφορετικότητας.....	4
1.4 Η έννοια της διαφορετικότητας.....	5
1.5 Φύλο.....	8
1.6 Ηλικία και γενεαλογικές διαφορές.....	13
1.7 Διαφορετικότητα της σκέψης.....	14
1.8 Η ενσωμάτωση των ΛΟΑΤΚΙ στον χώρο εργασίας.....	15
Κεφάλαιο Δεύτερο.....	19
Διαφορετικότητα κι ενσωμάτωση.....	19
2.1 Εισαγωγή.....	19
2.2 Η διαχείριση της διαφορετικότητας στην Ελλάδα.....	19
2.3 Μειονεκτήματα.....	21
2.4 Οφέλη από τη διαχείριση της διαφορετικότητας.....	22
2.5 Προκλήσεις και πρακτικά εργαλεία για τη διαχείριση της διαφορετικότητας.....	23
2.6 Προσέγγιση της διαχείρισης της διαφορετικότητας.....	24
2.7 Διαφορετικότητα κι ενσωμάτωση.....	25
Κεφάλαιο Τρίτο.....	29
Εκπαίδευση στη διαχείριση της διαφορετικότητας.....	29
3.1 Εισαγωγή.....	29
3.2 Η εκπαίδευση στη διαχείριση της διαφορετικότητας.....	29
3.3 Εφαρμογή της εκπαίδευσης για τη διαφορετικότητα.....	30
3.4 Στόχος της εκπαίδευσης για τη διαφορετικότητα.....	33
3.5 Επιτυχία προγράμματος εκπαίδευσης για τη διαφορετικότητα.....	33
3.6 Η σημασία της εκπαίδευσης στη διαχείριση της διαφορετικότητας.....	35
3.7 Παραδείγματα της σημασίας της εκπαίδευσης για τη διαφορετικότητα.....	36
Κεφάλαιο Τέταρτο.....	39
Δημόσιος Τομέας.....	39
4.1 Εισαγωγή.....	39
4.2 Ο ελληνικός δημόσιος τομέας.....	39
4.3 Η παρακίνηση στον δημόσιο τομέα.....	43
4.4 Η διαχείριση της διαφορετικότητας στον δημόσιο τομέα.....	45
4.5 Η διαχείριση ταλέντων για τις μεγαλύτερες ηλικίες.....	45
4.6 Η προσέλκυση ταλέντων στην Ελλάδα.....	51
Κεφάλαιο Πέμπτο.....	53
ΔΑΔ και Δημόσιοι Οργανισμοί.....	53
5.1 Εισαγωγή.....	53
5.2 Τι είναι η ΔΑΔ.....	53
5.3 Ρόλος και στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	54

5.4 Ανθρώπινο Δυναμικό κι επιχειρησιακή ικανότητα Δημόσιων Οργανισμών.....	55
Κεφάλαιο Έκτο.....	59
Σχεδιασμός και μεθοδολογία της έρευνας.....	59
6.1 Εισαγωγή.....	59
6.2 Μεθοδολογία της έρευνας.....	59
6.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	59
6.4 Συλλογή δεδομένων-Δειγματοληψία.....	60
6.5 Περιορισμοί της έρευνας.....	61
Κεφάλαιο Έβδομο.....	63
Αποτελέσματα της έρευνας.....	63
7.1 Εισαγωγή.....	63
7.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων.....	63
7.2.1 Παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων.....	63
7.2.2 Παρουσίαση περιγραφικών μέτρων ερωτηματολογίου.....	71
7.3 Συμπεράσματα.....	88
7.4 Ανακεφαλαίωση.....	91
Κεφάλαιο Όγδοο.....	93
Συσχέτιση δεδομένων.....	93
8.1 Εισαγωγή.....	99
8.2 Συμπεράσματα.....	102
8.3 Προτάσεις.....	104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	109
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄.....	113
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄.....	114

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 Ομαδοποιημένα Οικονομικά Μεγέθη Εταιρειών- Αριθμοδείκτες (2018-2017) ICAP.....	10
Πίνακας 1.2 Δείκτης γυάλινης οροφής για τις εργαζόμενες γυναίκες 2020.....	12
Πίνακας 2.1 Η έννοια της ενσωμάτωσης στο εργασιακό περιβάλλον.....	26
Πίνακας 7.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων ως προς το φύλο.....	64
Πίνακας 7.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων ως προς την ηλικία.....	64
Πίνακας 7.3 Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων ως προς το επίπεδο μόρφωσης.....	66
Πίνακας 7.4 Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων ως προς την προϋπηρεσία σε έτη.....	67
Πίνακας 7.5 Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων ως προς την θέση στον φορέα.....	68
Πίνακας 7.6 Δημογραφικά χαρ/κά συμμετεχόντων ως προς τον τόπο εργασίας.....	69
Πίνακας 7.7 Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων ως προς τον φορέα εργασίας.....	70
Πίνακας 7.8 Ποιες από τις παρακάτω διαστάσεις περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας.....	71
Πίνακας 7.9 Η διαχείριση της διαφορετικότητας αποτελεί καταγεγραμμένη πολιτική στον φορέα σας.....	72
Πίνακας 7.10 Έχετε υποστεί διάκριση λόγω διαφορετικότητας.....	73
Πίνακας 7.11 Ποια από τα παρακάτω αποτελούν πηγές προέλευσης της διαφορετικότητας.....	74
Πίνακας 7.12 Η συνεργασία με διαφορετικά άτομα (φύλο, ηλικία) οδηγεί σε	75
Πίνακας 7.13 Ο φορέας λειτουργεί καλύτερα όταν κάνει διακρίσεις.....	76
Πίνακας 7.14 Θα σας ενδιέφερε η μετακίνηση σε άλλον φορέα.....	78
Πίνακας 7.15 Αν ναι, με ποια κριτήρια θα σας ενδιέφερε η μετακίνησή σας σε άλλον φορέα.....	79
Πίνακας 7.16 Ο σημαντικότερος παράγοντας για να παραμείνω στον φορέα.....	80
Πίνακας 7.17 Στις κρίσεις για την κάλυψη ανώτερων θέσεων παίρνουν μέρος όλοι οι εργαζόμενοι.....	81
Πίνακας 7.18 Ποια κριτήρια λαμβάνονται υπόψη στην ως άνω διαδικασία.....	82

Πίνακας 7.19 Η διαχείριση της διαφορετικότητας στον δημόσιο τομέα μπορεί να επιτευχθεί μέσω.....	84
Πίνακας 7.20 Ποιες δράσεις πρέπει να αναλάβει ο οργανισμός σας για να διατηρήσει την εργασιακή ικανότητα στους μεγαλύτερους ηλικιακά υπαλλήλους.....	85
Πίνακας 7.21 Με ποιες αξίες συνδέετε την εργασιακή διαφορετικότητα.....	87
Πίνακας 8.1 Αποτελέσματα του ελέγχου X^2 του Pearson για την σύγκριση της ερώτησης «Ποιες από τις παρακάτω διαστάσεις περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας;» σε σχέση με το φύλο.....	94
Πίνακας 8.2 Αποτελέσματα του ελέγχου X^2 του Pearson για την σύγκριση της ερώτησης «Ποιες από τις παρακάτω διαστάσεις περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας;» σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης.....	95
Πίνακας 8.3 Αποτελέσματα του ελέγχου X^2 του Pearson για την σύγκριση της ερώτησης «Ποιες από τις παρακάτω διαστάσεις περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας;» σε σχέση με τη θέση που κατέχουν στον φορέα.....	96
Πίνακας 8.4 Αποτελέσματα του ελέγχου X^2 του Pearson για την σύγκριση της ερώτησης «Έχετε υποστεί διάκριση λόγω διαφορετικότητας;» σε σχέση με το φύλο.....	97
Πίνακας 8.5 Αποτελέσματα του ελέγχου X^2 του Pearson για την σύγκριση της ερώτησης «Ποιες δράσεις πρέπει να αναλάβει ο οργανισμός σας για να διατηρήσει την εργασιακή ικανότητα στους μεγαλύτερους ηλικιακά υπαλλήλους;» σε σχέση με την ηλικία.....	98
Πίνακας 8.6 Αποτελέσματα του ελέγχου X^2 του Pearson για την σύγκριση της ερώτησης «Με ποια κριτήρια θα σας ενδιέφερε η μετακίνηση από τον φορέα σας σε έναν άλλον φορέα;» σε σχέση με την θέση που κατέχουν στον φορέα.....	99
Πίνακας 8.7 Αποτελέσματα του ελέγχου X^2 του Pearson για την σύγκριση της ερώτησης «Με ποια κριτήρια θα σας ενδιέφερε η μετακίνηση από τον φορέα σας σε έναν άλλον φορέα;» σε σχέση με τον τόπο εργασίας των συμμετεχόντων.....	100
Πίνακας 8.8 Αποτελέσματα του ελέγχου X^2 του Pearson για την σύγκριση της ερώτησης «Ποια από τα παρακάτω αποτελούν πηγή προέλευσης της διαφορετικότητας;» και «Ο φορέας λειτουργεί καλύτερα όταν κάνει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων του»....	101

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1 Έσοδα εταιριών που έχουν γυναίκες ως διευθυντικά στελέχη ή έχουν την πλειοψηφία στο ΔΣ.....	9
Διάγραμμα 4.1 Ποσοστά των εργαζόμενων στην κεντρική διοίκηση 55 ετών και άνω (2020 και 2015).....	46
Διάγραμμα 4.2 Ποσοστά των εργαζόμενων στην κεντρική διοίκηση 18-34 ετών (2020 και 2015).....	47
Διάγραμμα 4.3 Ποσοστό χρήσης εργαλείων για τη διαχείριση ηλικίας και ταλέντων στην κεντρική διοίκηση ανά χώρα.....	50
Διάγραμμα 4.4 Εργαλεία διαχείρισης μεγαλύτερων ηλικιακά εργατικού δυναμικού...	50
Διάγραμμα 7.1 Κατανομή δείγματος (%) ως προς το φύλο των ερωτώμενων.....	64
Διάγραμμα 7.2 Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ηλικία των ερωτώμενων.....	65
Διάγραμμα 7.3 Κατανομή δείγματος (%) ως προς το επίπεδο μόρφωσης.....	66
Διάγραμμα 7.4 Κατανομή δείγματος (%) ως προς την προϋπηρεσία σε έτη.....	67
Διάγραμμα 7.5 Κατανομή δείγματος (%) ως προς τη θέση που κατέχετε στον φορέα..	68
Διάγραμμα 7.6 Κατανομή δείγματος (%) ως προς τον τόπο εργασίας.....	69
Διάγραμμα 7.7 Κατανομή δείγματος (%) ως προς τον φορέα εργασίας.....	70
Διάγραμμα 7.8 Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Ποιες από τις παρακάτω διαστάσεις περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας.....	71
Διάγραμμα 7.9 Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Η διαχείριση της διαφορετικότητας αποτελεί καταγεγραμμένη πολιτική στον φορέα σας.....	72
Διάγραμμα 7.10 Κατανομή δείγματος(%) ως προς την ερώτηση: Έχετε υποστεί διάκριση λόγω διαφορετικότητας.....	73
Διάγραμμα 7.11 Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Ποια από τα παρακάτω αποτελούν πηγές προέλευσης της διαφορετικότητας.....	74
Διάγραμμα 7.12 Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Η συνεργασία με διαφορετικά άτομα (φύλο, ηλικία, μόρφωση) οδηγεί σε.....	76
Διάγραμμα 7.13 Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Ο φορέας λειτουργεί καλύτερα όταν κάνει διακρίσεις.....	77
Διάγραμμα 7.14 Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Θα σας ενδιέφερε η μετακίνηση σε άλλον φορέα.....	77
Διάγραμμα 7.15 Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Αν ναι, με ποια κριτήρια θα σας ενδιέφερε η μετακίνησή σας σε άλλον φορέα.....	78

Διάγραμμα 7.16 Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Ο σημαντικότερος παράγοντας για να παραμείνω στον φορέα.....	79
Διάγραμμα 7.17 Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Στις κρίσεις για την κάλυψη ανώτερων θέσεων παίρνουν μέρος όλοι οι εργαζόμενοι.....	81
Διάγραμμα 7.18 Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Ποια κριτήρια λαμβάνονται υπόψη στην ως άνω διαδικασία.....	82
Διάγραμμα 7.19 Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Η διαχείριση της διαφορετικότητας στον δημόσιο τομέα μπορεί να επιτευχθεί μέσω.....	84
Διάγραμμα 7.20 Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Ποιες δράσεις πρέπει να αναλάβει ο οργανισμός σας για να διατηρήσει την εργασιακή ικανότητα στους μεγαλύτερους ηλικιακά υπαλλήλους.....	86
Διάγραμμα 7.21 Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Με ποιες αξίες συνδέετε την εργασιακή διαφορετικότητα.....	87

ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

ΕΛΣΤΑΤ	Ελληνική Στατιστική Αρχή
ΕΦΚΑ	Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
ΠΙΑ	Ισοδύναμο πλήρους απασχόλησης
ΚΕΑΝ	Κύτταρο Εναλλακτικών Αναζητήσεων Νέων
ΜμΕ	Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
ΟΕCD-ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΣΔΑΔΕ	Σύνδεσμος Διοίκησης Ανθρώπων Δυναμικού Ελλάδος
FRA	European Union Agency for Fundamental Rights
ΛΟΑΤΚΙ	Λεσβία, Ομοφυλόφιλος, Αμφιφυλόφιλος Τρανς, Κουίρ (Queer) Ιντερσέξ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές αλλαγές που οφείλονται στη μετανάστευση και στη γήρανση του πληθυσμού, οι πανδημίες, οι αυξανόμενοι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι, οι νέες τεχνολογίες, καθώς και το οικονομικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον καθιστούν την κοινωνία μας ιδιαίτερα πολύπλοκη και δημιουργούν την ανάγκη για τον καθορισμό προτεραιοτήτων.

Οι οργανισμοί οφείλουν να προσαρμοστούν σε αυτά τα νέα δεδομένα, διαφορετικά απειλείται η ικανότητα των θεσμών μακροπρόθεσμα, η σταθερότητά τους, αλλά και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών στον πολίτη. Εάν συνεχίσουν να εφαρμόζουν παρωχημένες πρακτικές, θα οδηγηθούν σε στασιμότητα και, στο τέλος, θα κινδυνεύσει η βιωσιμότητά τους. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την περιουσία των οργανισμών, όχι μόνο του ιδιωτικού τομέα, αλλά και του δημόσιου.

Ο πολίτης έχει ανάγκη υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται από ποιότητα. Επιπλέον, οι δημόσιοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από μείωση διαθέσιμων πόρων, προσπαθούν να προσαρμοστούν στην συρρίκνωση του προσωπικού τους από τις συνταξιοδοτήσεις, που οδηγούν σε απώλεια τόσο της εμπειρίας όσο και της μεταδιδόμενης γνώσης. Η αύξηση του προσδόκιμου ζωής προκαλεί δημογραφικές αλλαγές και η αύξηση των ορίων συνταξιοδότησης οδηγούν στη δημιουργία ηλικιακών ομάδων, που οφείλουν να συνυπάρχουν και τις οποίες καλείται να διαχειριστεί ο κάθε οργανισμός.

Άρα, ο οργανισμός έρχεται αντιμέτωπος με ανθρώπους – εργαζόμενους που έχουν τον δικό τους τρόπο σκέψης, προέρχονται από διαφορετικό υπόβαθρο, οικογενειακό, κοινωνικό, οικονομικό, πολιτιστικό, πολιτικό, αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις του εργασιακού χώρου με τον δικό τους τρόπο, έχουν τις ιδέες τους και θέλουν να ακουστούν χωρίς φόβο. Μέσα από την βέλτιστη διαχείριση και αξιοποίηση αυτού του ανθρώπινου δυναμικού και των ικανοτήτων τους θα προκύψουν καινοτομίες, έργα κι επιτεύγματα.

Από τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε την σημασία της διαχείρισης της διαφορετικότητας στους οργανισμούς. Δεν έχουν καταφέρει όλοι οι οργανισμοί να υιοθετήσουν παραγωγικούς τρόπους διαχείρισης της διαφορετικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Από την έρευνα για τη δημιουργία της εργασίας διαπιστώθηκε ότι η διαφορετικότητα έχει μελετηθεί κι ερευνηθεί σε μεγάλο βαθμό στο εξωτερικό, αλλά στην Ελλάδα η συγκεκριμένη μελέτη είναι ανεπαρκής. Υπάρχει κενό στην ελληνική

βιβλιογραφία, γεγονός που δίνει ώθηση επιλογής του συγκεκριμένου θέματος για έρευνα και ανάλυση. Η εργασία έχει στόχο να ερευνήσει τη διαχείριση της διαφορετικότητας στον δημόσιο τομέα θεωρητικά, αλλά και εμπειρικά. Την ύπαρξή της και πώς εφαρμόζεται. Μάλιστα, η επιλογή του ασφαλιστικού φορέα e-ΕΦΚΑ ως πρωτογενή έρευνα καθιστά την παρούσα εργασία πρωτότυπη.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην έννοια της διαφορετικότητας ιστορικά, σε έννοιες που προκύπτουν από την βιβλιογραφία, θα ερευνήσουμε προσεγγίσεις της έννοιας της διαφορετικότητας, κάποιες διαστάσεις της, τι ακριβώς συναντάμε στον εργασιακό χώρο.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, θα αναλύσουμε τα οφέλη και τις δυσκολίες κατά την εφαρμογή της διαχείρισης της διαφορετικότητας, θα δούμε με ποιον τρόπο εφαρμόζεται η διαφορετικότητα στο εργασιακό περιβάλλον και πώς συνδέεται με την ισότητα και την ενσωμάτωση.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύουμε τη σημασία της κατάρτισης εκπαιδευτικού προγράμματος στην διαχείριση της διαφορετικότητας στο εργασιακό περιβάλλον και τις ευεργετικές επιδράσεις που έχει τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό, όσο και στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στον δημόσιο τομέα, τις παθογένειες που παρουσιάζει στην χώρα μας και κατά πόσο όλα αυτά επιτρέπουν την διαχείριση της διαφορετικότητας των υπαλλήλων, ώστε ο δημόσιος τομέας να είναι αξιόπιστος προς τους πολίτες, αλλά και να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των εργαζομένων του.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα ερευνήσουμε τη σημασία ύπαρξης του τμήματος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς και πώς μπορεί να συνδέσει τις ικανότητες των υπαλλήλων με τους αναπτυξιακούς και ανταγωνιστικούς στόχους του οργανισμού.

Στη συνέχεια, στο έκτο, έβδομο και όγδοο κεφάλαιο, θα γίνει παρουσίαση της μεθοδολογίας της σχετικής έρευνας και τις πηγές των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση, θα τεθούν ερευνητικά ερωτήματα, θα αναλυθούν διεξοδικά τα ευρήματα και ακολουθεί η ερμηνεία των δεδομένων. Παρουσιάζονται και συζητούνται τα αποτελέσματα, καθώς και συμπεράσματα και κατευθύνσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

1.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει μια αναφορά στην κατάσταση που επικρατεί γενικά στον εργασιακό χώρο, καθώς και σε έννοιες όπως η διαφορετικότητα, τα χαρακτηριστικά της και οι ιδιότητές της. Επίσης θα αναφερθούμε στην έννοια της διαχείρισης της διαφορετικότητας και στις διαστάσεις που συναντάμε στον χώρο εργασίας.

1.2 ΓΕΝΙΚΑ

Τις τελευταίες δεκαετίες, στον εργασιακό χώρο συμμετέχουν όλο και περισσότερες γυναίκες, ηλικιωμένοι, μετανάστες διαφόρων εθνικοτήτων. Η σύνθεση του εργατικού δυναμικού διαρκώς μεταβάλλεται. Στην ερώτηση, γιατί οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενδιαφερθούν για την διαφορετικότητα, η απάντηση είναι ότι η διάκριση δεν αποτελεί ούτε ηθική, ούτε νόμιμη τακτική. Υπάρχει όμως και μια δεύτερη ερμηνεία: ένα ποικίλο ανθρώπινο δυναμικό αυξάνει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, ανεβάζει το ηθικό, αυξάνει την πρόσβαση σε τομείς της αγοράς, κι ευνοεί την παραγωγικότητα. (David & Robin 1996)

Η γήρανση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί τον μεγαλύτερο κίνδυνο για τον δημόσιο τομέα σε ολόκληρη την ΕΕ. Στα επόμενα 15 χρόνια, σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως το Βέλγιο και η Ισπανία, αναμένεται να συνταξιοδοτηθεί το 45 % των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτό προκαλεί σοβαρές ανησυχίες σχετικά με την ικανότητα των θεσμών μακροπρόθεσμα, τη σταθερότητά τους και την ποιότητα των υπηρεσιών. Άρα θα πρέπει να εφαρμοστούν στρατηγικές με τις οποίες θα προσελκύνονται ταλέντα και θα διασφαλίζεται η μεταφορά γνώσης κι η παροχή επαγγελματικής εξέλιξης. (Baltic Institute of Social Sciences, & al, 2015).

Σύμφωνα με τους Kopecky & al. (2012) οι πελατειακές σχέσεις στην πρόσληψη προσωπικού αποτελούν μεγάλο ζήτημα σε ορισμένα εθνικά συστήματα και στέκονται εμπόδιο σε κάθε προσπάθεια οικοδόμησης μιας καλύτερης δημόσιας διοίκησης. Οι πελατειακές σχέσεις και η έλλειψη αξιοκρατικών προσλήψεων στον δημόσιο τομέα

ευνοούν την αδιαφάνεια και τη διαφθορά στη δημόσια διοίκηση και υπονομεύουν την απόδοση (Meyer-Sahling, Hinrik & Mikkelsen, 2016)

Με βάση τον Pollitt, (2014) η πολυπλοκότητα της κοινωνίας μέσα από την παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές αλλαγές, οι αυξανόμενοι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι, καθώς και οι νέες τεχνολογίες σε συνδυασμό με το οικονομικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον, χαρακτηρίζουν την κοινωνία μας σήμερα και δημιουργούν την ανάγκη για σαφείς προτεραιότητες, ώστε να μην θίγονται βασικές υπηρεσίες και ικανότητες. (Pollitt, 2014)

1.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ο όρος της διαφορετικότητας εμφανίστηκε πρώτη φορά την δεκαετία του 70, αλλά αναφερόταν μόνο στις μειονότητες και στις γυναίκες που αποτελούσαν το εργατικό δυναμικό στις ΗΠΑ. Η αντίληψη για τη διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας είχε να κάνει με το φύλο ή την φυλετική εκπροσώπηση κατά την πρόσληψη και τη διατήρηση περισσότερων ομάδων ταυτότητας. Η κυβέρνηση των Η.Π.Α, μετά από συνταγματικές μεταρρυθμίσεις, πίεσε τις εταιρίες να προσλάβουν περισσότερες γυναίκες και εκπροσώπους μειονοτήτων. Αν και υπήρξε μεγάλη ανανέωση στο προσωπικό, τόσο οι γυναίκες όσο και οι μειονότητες εξακολουθούσαν να μην έχουν ίσες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.

Ουσιαστικά, η διαχείριση της διαφορετικότητας ως όρος έγινε ευρύτερα γνωστός στις αρχές της δεκαετίας του 1990, όταν άρχισε να γίνεται γνωστή η αντανάκλαση της πολυπολιτισμικότητας της κοινωνίας στις επιχειρήσεις. Από τους πρώτους που εμπνεύστηκαν τον όρο, ο R. Roosevelt Thomas Jr. ήταν αυτός που επεσήμανε ότι, «οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να αλλάξουν πρώτα την κουλτούρα τους, αντί να προσπαθούν να αλλάξουν την κουλτούρα του ποικιλόμορφου προσωπικού τους». Η ιστορία του ελέφαντα που προσπαθεί να βρει τη θέση του στο σπίτι της καμηλοπάρδαλης θα μπορούσε να μας αποσαφηνίσει τη σημασία της ενσωμάτωσης της διαφορετικότητας στην επιχείρηση. Η εταιρία, εάν αποφασίσει ότι ο ελέφαντας της είναι απαραίτητος, θα πρέπει στη συνέχεια να προσαρμοστεί στις ανάγκες του, αφού αναγνωρίσει και σεβαστεί τις διαφορές του ελέφαντα με τα υπόλοιπα είδη. Σίγουρα η ενσωμάτωση του ελέφαντα θα φέρει συγκρούσεις στην επιχείρηση, οι οποίες θα πρέπει να διευθετηθούν με τον καλύτερο δυνατό, πάντα θετικό, τρόπο. Στο τέλος, ο ελέφαντας όχι μόνο θα μείνει, αλλά η εταιρία θα προσελκύσει κι άλλα είδη του ζωικού βασιλείου με τις καλύτερες δεξιότητες

κι ικανότητες. (Επιμορφωτικό Σεμινάριο για την καταπολέμηση των Διακρίσεων και την Προώθηση της Διαφορετικότητας VT/2006/009). Κι όπως συνοψίζουν οι Thomas & Ely (1996) «Ανήκουμε όλοι στην ίδια ομάδα με τις διαφορές μας – όχι παρά αυτές».

Με άλλα λόγια, κάθε επιχείρηση ή οργανισμός, ανεξαρτήτως κλάδου και αντικειμένου, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά απαιτεί μια ομάδα όπου τα μέλη της να έχουν τεχνική κατάρτιση, μια ομάδα ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομικών και άλλων εξειδικευμένων μελών (Stokes, 2012). Όλα αυτά τα μέλη μαζί αποτελούν τη βάση μιας υποδειγματικής ομάδας. Αν κοιτάξουμε προσεκτικά την ομάδα, θα διαπιστώσουμε ότι καθεμία από αυτές τις ανθρώπινες ομάδες, για να εκτελέσει άψογα τα καθήκοντά της στο εργασιακό περιβάλλον, απαιτεί διαφορετική συμπεριφορά και δεξιότητες. Και, επειδή έχουν συγκεκριμένη στάση, συμπεριφορά, σκέψη, αξίες κι ένα σύνολο δεξιοτήτων/ικανοτήτων, μπορούν να συνεισφέρουν σε κάθε τομέα της επιχείρησης. Όλοι γνωρίζουν, πως οι λόγοι που κάνουν μια επιχείρηση ανταγωνιστική κι επιτυχημένη είναι ίδιοι και ισχύουν για όλους. Από την άλλη, η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζει πώς να βγάζει τον καλύτερο εαυτό της κάθε ομάδας. Κι όλοι μαζί προχωρούν, χτίζοντας τη φήμη της επιχείρησης. Αυτό είναι ένα απλό παράδειγμα διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας. Άρα, η πρώτη σκέψη για τη διαφορετικότητα είναι ότι δεν αφορά μόνο το φύλο, τη φυλή, τις αναπηρίες και άλλα παρόμοια. Περιλαμβάνει επίσης τις στάσεις της ομάδας, τις διαφορές στη μόρφωση, την προσωπικότητα και την προθυμία να αναλάβουν ρίσκα. (Stokes,2012)

Όταν λοιπόν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη φράση ότι οι άνθρωποί μας είναι η δύναμή μας, έχει μεγάλη σημασία να τους αντιμετωπίζει πραγματικά με αυτόν τον τρόπο, διότι οι άνθρωποί της είναι αυτοί που συμβάλουν στην επιτυχία ή την αποτυχία των στόχων της επιχείρησης.

1.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Αν θέλουμε να δώσουμε έναν ορισμό, η διαχείριση της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο είναι «η συστηματική πρακτική ενός οργανισμού να αναγνωρίζει και να σέβεται τη διαφορετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού του και να επιδιώκει την προαγωγή της με στόχο το συνδυασμό και την αποτελεσματική αξιοποίηση της μοναδικότητας του κάθε ατόμου. Η αξία της διαφορετικότητας εντοπίζεται στο γεγονός ότι βοηθά στην προσέλκυση και την αξιοποίηση ταλέντων, στην αξιοποίηση ικανοτήτων

των εργαζομένων καθώς και στην ανάπτυξη θετικού κλίματος μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων» (Εφημερίδα Έθνος, 20/10/2009).

Αν ρωτήσουμε διαφορετικούς ανθρώπους τι είναι η διαφορετικότητα, πιθανόν να λάβουμε και ισάριθμες διαφορετικές απαντήσεις. Η διαφορετικότητα είναι όλα όσα κάνουν τους ανθρώπους να διαφέρουν. Περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά:

Πρωτογενή, όπως, η εμφάνιση, η ηλικία, το φύλο, η καταγωγή, η φυλή, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, νοητικές και σωματικές ικανότητες και χαρακτηριστικά, με τα οποία γεννηθήκαμε, φαίνονται αμέσως, είναι σημαντικά για όλα όσα υποθέτει η κοινωνία για εμάς και παίζουν ρόλο για την αποδοχή μας από αυτήν. Είναι τα στερεότυπα, τα οποία πάντα εξυπηρετούσαν έναν σκοπό: όταν συναντάμε έναν άνθρωπο μιας άλλης ομάδας για πρώτη φορά, ξεκινάμε την επικοινωνία έχοντας μια αίσθηση εμπιστοσύνης ότι ξέρουμε κάτι για αυτόν. (Barak, 2011)

Επίκτητα χαρακτηριστικά, όπως η οικογενειακή κατάσταση, η μόρφωση, το εισόδημα, η προϋπηρεσία, η θητεία στον στρατό, η θρησκεία, η ικανότητα στη διαχείριση της επικοινωνίας, της γλωσσικής ικανότητας, τρόποι επικοινωνίας και εργασίας. (Williams, 2013).

Τα επίκτητα χαρακτηριστικά διαμορφώνονται με βάση τις εμπειρίες μας. Διαμορφώνουν τον συναισθηματικό μας κόσμο, την αντίληψή μας για τον κόσμο, τον τρόπο που αντιμετωπίζουμε τα προβλήματα και τις προκλήσεις. Είναι τα βιώματά μας και οι προκαταλήψεις μας. Είναι όλα αυτά που καλούμαστε τρόπον τινά να διαχειριστούμε κι εμείς οι ίδιοι. Τα χαρακτηριστικά αυτά διαμορφώνουν τον τρόπο που σκεφτόμαστε, ενεργούμε κι αντιδρούμε, τις επιλογές μας κι άρα η επίδρασή τους μεταβάλλεται και δεν είναι πάντα λιγότερο καθοριστική από τα πρωτεύοντα χαρακτηριστικά. Σε κοινωνίες άνισα δομημένες, όπου υπάρχει ανισότητα στην πρόσβαση στις ευκαιρίες μεταξύ των πληθυσμών, η προσωπική επιλογή σε δευτερεύοντα χαρακτηριστικά δεν υλοποιείται πάντα πλήρως. (Williams, 2013)

Σύμφωνα με τους Celia de Anca και Salvador Aragón (2018), υπάρχουν τρία είδη διαφορετικότητας:

- Η δημογραφική, η οποία έχει να κάνει με την ταυτότητά μας κι αποτελείται από χαρακτηριστικά που θα μας ακολουθούν για μια ζωή

- Η εμπειρική, η οποία προσδιορίζει τον συναισθηματικό μας κόσμο, έχει να κάνει με την ανάπτυξή μας, μας συνδέει κυρίως με όσους μοιραζόμαστε τις ίδιες πεποιθήσεις, διαμορφώνει το περιβάλλον με το οποίο είμαστε έτοιμοι να μοιραστούμε τα συναισθήματά μας, τις εμπειρίες μας.
- Τέλος, η γνωσιακή, σύμφωνα με την οποία ερμηνεύουμε τον κόσμο, τις προκλήσεις και λύνουμε τα προβλήματά μας. Συνήθως σε αυτή την περίπτωση αναζητούμε εκείνους οι οποίοι συμπληρώνουν την σκέψη μας σε όλα τα επίπεδα της ζωής μας.

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (2017), η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι «η ολοκληρωμένη οργανωτική και διαχειριστική διαδικασία με την οποία επιτυγχάνεται η ενσωμάτωση, η οποία μεγιστοποιεί τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων ανεξάρτητα από τις ικανότητες και τις φιλοδοξίες τους».

Οι δημόσιοι οργανισμοί στις φάσεις της ανάπτυξής τους έχουν προσεγγίσει με διαφορετικό τρόπο την διαχείριση της διαφορετικότητας: (ΟΟΣΑ, 2017)

- **Ίσες ευκαιρίες και δικαιοσύνη κατά των διακρίσεων:** αυτή η προσέγγιση κυριαρχεί στα κράτη μέλη της ΕΕ. Εγγυάται την ουδετερότητα των διαδικασιών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) για την αποτροπή κάθε είδους διακρίσεων. Η προκατάληψη περιορίζει την απασχόληση ορισμένων δημογραφικών ομάδων στους δημόσιους οργανισμούς. Προκειμένου να υπάρχει δικαιοσύνη, αλλά και συμμόρφωση με τα καταστατικά της ΕΕ, τα κράτη μέλη προσπαθούν να εξισορροπήσουν εκ νέου τη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού τους, ώστε να αντικατοπτρίζει καλύτερα τη σύνθεση της κοινωνίας τους. Αυτό απαιτεί διαφανείς διαδικασίες που να βασίζονται στην αξιοκρατία, διασφαλίζοντας ισότητα και σεβασμό προς όλους τους υπαλλήλους, ώστε να μην παρέχεται αθέμιτο πλεονέκτημα έναντι άλλων.

- **Η διαφορετικότητα ως διαθέσιμος πόρος:** Οι διαφορετικοί πληθυσμοί διαθέτουν ικανότητες και γνώσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της απόδοσης του δημόσιου τομέα. Όπως οι ιδιωτικές εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιούν ποικίλο ανθρώπινο δυναμικό για να αποκτήσουν πρόσβαση σε όλα τα τμήματα της αγοράς, έτσι και ο δημόσιος τομέας μπορεί να αξιοποιήσει υπαλλήλους με ποικίλες δεξιότητες και γνώσεις. Αυτή η προσέγγιση της διαφορετικότητας μπορεί να εφαρμοστεί σε υπηρεσίες πρώτης γραμμής, όπως η αστυνομία και τα σχολεία.

• **Η διαφορετικότητα να αφορά όλους:** ενώ η διαφορετικότητα ως πόρος επιδιώκει να χρησιμοποιήσει διαφορετικές δεξιότητες για να συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης του δημόσιου τομέα, αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει ότι η διαφορετικότητα μπορεί να συμβάλει σε μια νοοτροπία μάθησης και την αξιολογεί για να επανεξετάσει τις οργανωτικές δομές, τις μεθόδους εργασίας και την κουλτούρα. Αυτό απαιτεί τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, το οποίο συνδέει τις αξίες στο χώρο εργασίας με τους εργαζομένους.

Στη συνέχεια ακολουθούν διαστάσεις της διαφορετικότητας που συναντά κανείς στον χώρο της εργασίας.

1.5 ΦΥΛΟ

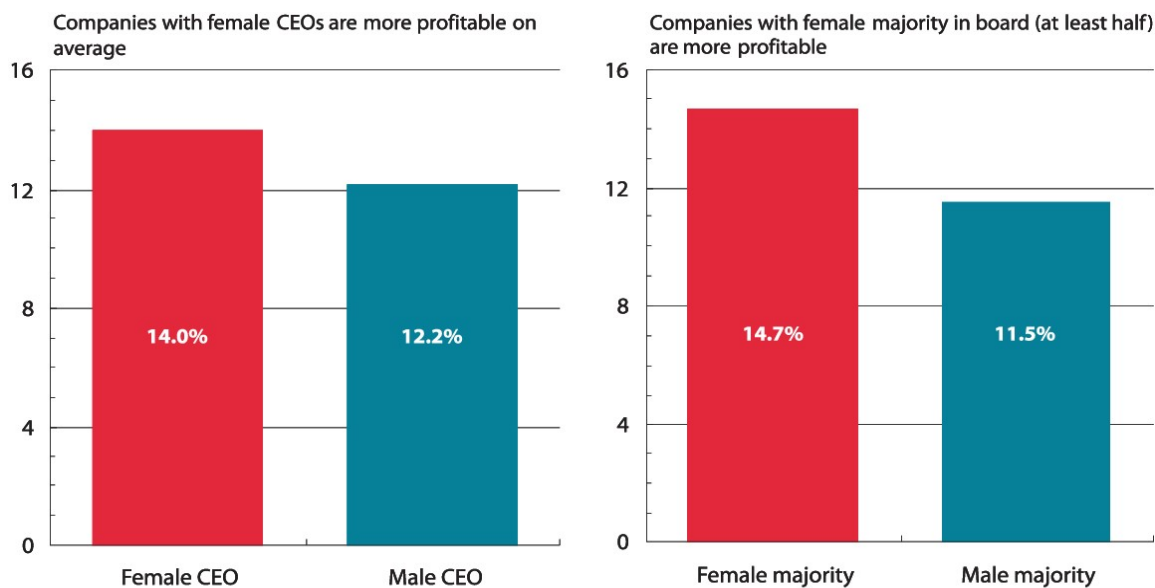
Το 1986 οι Carol Hymowitz και Timothy Schelhardt ανέφεραν τον όρο «glass ceiling» (γυάλινη οροφή) ως μεταφορά για τα ορατά και αόρατα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες και βασίζονται κυρίως σε πεποιθήσεις, προκαταλήψεις και κοινωνικά στερεότυπα που εμποδίζουν τις γυναίκες να αναρριχηθούν στην ανώτερη βαθμίδα ιεραρχίας. Τριάντα πέντε χρόνια αργότερα, οι επιχειρήσεις οφείλουν να ανταποκριθούν σε προκλήσεις όπως, η παγκοσμιοποίηση, ο αυξημένος ανταγωνισμός, οι δημογραφικές μεταβολές, η μετανάστευση και το υψηλό επίπεδο ικανοτήτων και προσόντων των εργαζομένων. Ο κόσμος έχει γίνει απρόβλεπτος, ετερογενής και πολυπολιτισμικός και για να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις πρέπει να επιδείξουν προσαρμογή, δημιουργικότητα και ικανότητες.

Σε έναν κόσμο φτιαγμένο από άντρες για άντρες, οι περισσότεροι εργοδότες θεωρούν ότι τους παρέχει μεγαλύτερη ασφάλεια η επιλογή να βασίζονται σε στερεότυπα σχετικά με τις γυναίκες και τους άντρες όταν πρόκειται να κάνουν προαγωγές, να προσλάβουν νέο προσωπικό ή να αλλάξουν τη δομή της επιχείρησης. Τα πράγματα έχουν αλλάξει: η άποψη ότι οι γυναίκες είναι αδύναμες σωματικά για συγκεκριμένες εργασίες, τους λείπει η ικανότητα ηγεσίας ή διαθέτουν ελλιπή αφοσίωση λόγω παιδιών και οικογένειας, είναι παρωχημένη.

Όταν η διαφορετικότητα των δύο φύλων αξιολογείται θετικά σημαίνει ότι αναγνωρίζεται η ισότητα ανάμεσα στη γυναίκα και τον άντρα, αλλά και το γεγονός ότι αφού τα δυο φύλα εργάζονται σε διαφορετικούς κλάδους ή θέσεις, έχουν διαφορετικές εμπειρίες, αξίες και ικανότητες που μόνο προς όφελος της επιχείρησης ή του οργανισμού

μπορούν να λειτουργήσουν. (Εγχειρίδιο για συμβούλους και ΜμΕ και Διευθυντές Ανθρωπίνων Πόρων, 2008)

Φινλανδική μελέτη έδειξε ότι μια εταιρία που έχει ως διευθυντικά στελέχη γυναίκες είναι λίγο πιο κερδοφόρα από μια αντίστοιχη που έχει ως διευθυντικά στελέχη άντρες.



Sources: Statistics Finland, Asiakastieto Oy, Etlatieto Oy, and calculations by the authors.

Διάγραμμα 1.1

Έσοδα εταιριών που έχουν γυναίκες ως διευθυντικά στελέχη ή έχουν την πλειοψηφία στο ΔΣ.
Πηγή: Φινλανδική Στατιστική Αρχή

Ενώ, σύμφωνα με μελέτη για την γυναικεία επιχειρηματικότητα της ICAP, οι γυναίκες διαθέτουν ισχυρότερο ταμείο, πετυχαίνουν κατά μέσο όρο μεγαλύτερη κερδοφορία σε σχέση με το τζίρο της επιχείρησης, έχουν λιγότερες ληξιπρόθεσμες οφειλές σε τράπεζες, ενώ εισπράττουν πιο γρήγορα τις απαιτήσεις τους.

Πίνακας 1.1

Ομαδοποιημένα Οικονομικά Μεγέθη Εταιρειών- Αριθμοδείκτες (2018-2017) ICAP

Πως αποδίδουν οι ελληνικές επιχειρήσεις ανάλογα με το φύλο του επιχειρηματία και διαχειριστή		
Χρηματοοικονομικοί Αριθμοδείκτες	Γυναίκες	Άνδρες
Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)	18,98	17,90
Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους (%)	8,59	7,39
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (%)	2,79	0,19
Περιθώριο EBITDA (%)	4,48	3,40
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (%)	20,19	16,37
Αποδοτικότητα Απασχολουμένων Κεφαλαίων (%)	5,36	4,30
Γενική Ρευστότητα	3,24	3,21
Ταμειακή Ρευστότητα	1,12	0,97
Βραχ. Τραπεζικός Δανεισμός προς Ίδια Κεφάλαια (%)	58,50	59,98
Μέσος Όρος Προθεσμίας Είσπραξης Απαιτήσεων (Ημέρες)	132	135

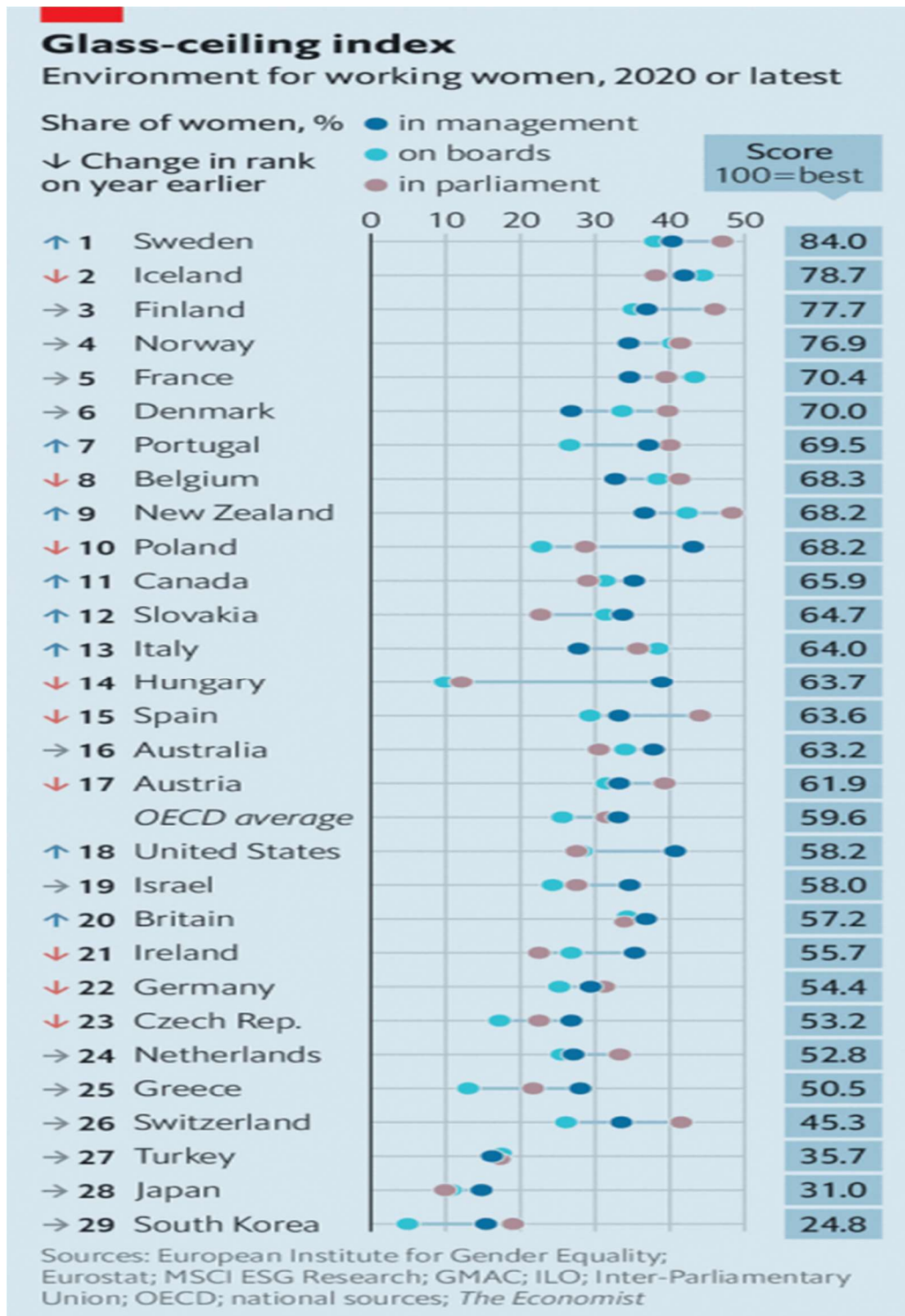
Πηγή : Μελέτη για την γυναικεία επιχειρηματικότητα από την ICAP 2020

Από τα παραπάνω αποτελέσματα συμπεραίνουμε ότι μπορεί να μην υπάρχει αιτιώδης σχέση ανάμεσα στην κερδοφορία και την γυναικεία επιχειρηματικότητα, αλλά η ηγετική ικανότητα δεν είναι αποκλειστικά προνόμιο των αντρών.

Σύμφωνα με το Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την ισότητα των φύλων 2021-2025 της Γενικής Γραμματείας Οικογενειακής Πολιτικής και Ισότητας των Φύλων, το 2018 το ποσοστό απασχόλησης των γυναικών, σε Ισοδύναμο Πλήρους Απασχόλησης (ΙΠΑ), ανερχόταν σε 31,4%, ενώ των ανδρών έφτανε το 50%. Ένα από τα σημαντικά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας, σύμφωνα με την έκθεση για το σχέδιο ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία, είναι η μικρή συμμετοχή των γυναικών σε αυτή, με σημαντικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα, καθώς το μέσο μορφωτικό επίπεδο όσων γυναικών βρίσκονται εκτός αγοράς εργασίας είναι υψηλό. Η μικρή συμμετοχή οφείλεται στην έτσι κι αλλιώς διαχρονικά χαμηλή συμμετοχή και την πρόωρη συνταξιοδότηση των γυναικών, αλλά και στις διακρίσεις που υφίστανται οι γυναίκες σε αναπαραγωγική ηλικία από τους εργοδότες. Βασικό εμπόδιο για τη συμμετοχή στην αγορά εργασίας είναι η έλλειψη παιδικών σταθμών για παιδιά. Χαρακτηριστικό είναι το ποσοστό των γυναικών που δηλώνουν ότι η φροντίδα των μικρών παιδιών τις επηρεάζει στην εργασία τους, με το ποσοστό για τις γυναίκες να υπερβαίνει το διπλάσιο των ανδρών (32,0% έναντι 14,6%-ΕΛΣΤΑΤ, 2018). Η διακοπή της καριέρας για τη φροντίδα των παιδιών αφορά κυρίως τις γυναίκες (49,7% έναντι 4,0% των ανδρών), ενώ το 10,9% των γυναικών δεν εργάστηκε ποτέ προκειμένου να φροντίσει τα παιδιά του. Καταγράφεται υστέρηση στην επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών μέσα από το χαμηλό ποσοστό συμμετοχής τους σε διευθυντικές θέσεις. Όσον αφορά τις μισθολογικές ανισότητες, τα δεδομένα της ΕΛΣΤΑΤ για το 2018 δείχνουν ότι η διαφορά στις μέσες ετήσιες αποδοχές των γυναικών είναι 20,6% χαμηλότερες από αυτές των ανδρών

Από τις πληροφορίες που παρουσιάζονται, αντιλαμβανόμαστε ότι το φαινόμενο της γυάλινης οροφής πλήττει σε μεγάλο βαθμό την ελληνική αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα οι γυναίκες που απασχολούνται σε αυτή να αντιμετωπίζουν εμπόδια και δυσκολίες κατά την προσπάθειά τους να ανέβουν επαγγελματικά και να αναλάβουν ανώτερες διοικητικά θέσεις. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα του δείκτη της γυάλινης οροφής (Glass Ceiling Index) για το έτος 2020. Συγκεκριμένα, η τιμή του δείκτη για την Ελλάδα ήταν στο 50%, με τη χώρα να κατατάσσεται στην 25^η θέση μεταξύ των 29 χωρών του δείγματος του Ο.Ο.Σ.Α. Την πρώτη θέση στην κατάταξη κατέχει η Σουηδία, όπου ο δείκτης έλαβε τιμή υψηλότερη του 80%, ενώ ακολουθούν η Ισλανδία, η Φινλανδία και η Νορβηγία. Αντίθετα τις χαμηλότερες θέσεις, μετά την Ελλάδα, κατέχουν η Ελβετία, η Τουρκία, η Ιαπωνία και η Νότια Κορέα.

Πίνακας 1.2
 Δείκτης γυάλινης οροφής για τις εργαζόμενες γυναίκες 2020



The Economist

Πηγή: Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την ισότητα των φύλων

1.6 ΗΛΙΚΙΑ ΚΑΙ ΓΕΝΕΑΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ

Στις επιχειρήσεις συχνά επικρατεί η άποψη ότι η γήρανση των υπαλλήλων προκαλεί σοβαρά προβλήματα, όπως, μείωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας, αύξηση των ασθενειών και των αναρρωτικών αδειών, με αποτέλεσμα ο εργασιακός χώρος να γίνεται δυσλειτουργικός. Επικρατεί η άποψη ότι οι άνω των πενήντα παύουν να έχουν φιλοδοξίες και στόχους. Επιπλέον, όταν οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι συνταξιοδοτούνται, η γνώση που αποκτάται μέσω της εμπειρίας προς το νεότερο ανθρώπινο δυναμικό χάνεται ή η μετάδοσή της γίνεται προβληματική.

Έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχουν λύσεις, αρκεί να ερμηνεύουμε σωστά κάποια γεγονότα που έρχονται με το γήρας. Αν διαπιστώσουμε ποια είναι τα δυνατά κι αδύναμα σημεία κάθε ηλικιακής ομάδας κι επενδύσουμε σε αυτά, η αναδιοργάνωση και κατανομή της εργασίας ανάλογα με τις αντοχές και τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις προσωπικές ανάγκες των ηλικιακά μεγαλύτερων εργαζομένων, μπορεί να αποτελέσουν ευκαιρία για την επιχείρηση με μοναδικά οφέλη.

Σύμφωνα με τον Ilmarinen (2005), οι εργαζόμενοι μπορούν να μείνουν περισσότερο στην εργασία τους, αρκεί τα καθήκοντα που θα τους δοθούν να είναι ανάλογα των ικανοτήτων τους και να ληφθούν υπόψη κάποιες αλλαγές που έρχονται με την ηλικία. Με τον χρόνο μπορεί να χρειαστούμε γυαλιά πρεσβυωπίας ή να επιδεινωθούν τα μυοσκελετικά μας προβλήματα, διευρύνονται όμως η γνώση και η πνευματική ικανότητα: η επαγγελματική εμπειρία, η οξυδέρκεια, η διορατικότητα, η αντίληψη, η ωριμότητα, ο αυτοέλεγχος, καθώς κι η αφοσίωση κι η δέσμευση στον εργοδότη. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά ενισχύουν το εργασιακό κεφάλαιο των μεγαλύτερων ηλικιακά εργαζομένων ειδικά όταν δίνουν λύσεις σε προβλήματα, με τις οποίες αντισταθμίζουν τη φθίνουσα πορεία της υγείας τους.

Από την άλλη, οι νεότεροι ηλικιακά υπάλληλοι στην αρχή της καριέρας τους δεν διαθέτουν εμπειρία. Σίγουρα απαιτείται επιπρόσθετη εκπαίδευση προκειμένου να αποδώσει ο νεότερος υπάλληλος - την οποία θα μπορούσε να παρέχει ο μεγαλύτερος με το mentoring- η οποία αφενός κοστίζει, αφετέρου υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να χρησιμοποιήσει την εκπαίδευσή του για να βρει μια καλύτερη θέση εργασίας σε άλλη εταιρία. Οι νέοι άνθρωποι αλλάζουν πιο εύκολα εργοδότη σε αντίθεση με τον μεγαλύτερο υπάλληλο. Βέβαια, προβλήματα λόγω ηλικίας μπορεί να αντιμετωπίσουν και οι νεαροί εργαζόμενοι είτε μισθολογικά είτε με το είδος της εργασίας που κάνουν, το οποίο ίσως

να μην ανταποκρίνεται στις σπουδές τους ή με τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται για επαγγελματική ανέλιξη.

Άρα λοιπόν σε αυτό που πρέπει να απαντήσουμε, είναι, όταν η επιχείρηση καλείται να διαχειριστεί τις διάφορες ηλικιακές ομάδες, τι ακριβώς αντιλαμβάνεται: η διαχείριση της ηλικιακής διαφορετικότητας σημαίνει ότι η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη την ηλικία του εργαζόμενου, τους παράγοντες που επιδρούν στην ηλικία και την υγεία και που επηρεάζουν την καθημερινότητα στον χώρο της δουλειάς, να αναπροσαρμόζει και να αναθεωρεί την οργανωτική κουλτούρα στον χώρο της εργασίας, έτσι ώστε, ανεξαρτήτως ηλικιακών διαφορών, να μπορεί ο κάθε εργαζόμενος να πετύχει τους προσωπικούς και εταιρικούς στόχους διατηρώντας παράλληλα την υγεία του και την ασφάλειά του. Οι επιχειρήσεις δρουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον κι αγωνιούν προκειμένου να προσαρμοστούν και να ενσωματώσουν τις αλλαγές, άρα κατά τον ίδιο τρόπο θα πρέπει να βρουν τον τρόπο να ισορροπήσουν μεταξύ των ικανοτήτων των εργαζομένων τους και των απαιτήσεων και των αναγκών της εργασίας. (Ilmarinen, 2005)

Πάντως, σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας του ΣΔΑΔΕ (2020), στις ηλικίες άνω των πενήντα ετών η πρώτη διάσταση που εμπίπτει στη διαφορετικότητα είναι η φυλετική καταγωγή, ενώ σύμφωνα με τους κάτω των πενήντα είναι ο σεξουαλικός προσανατολισμός.

1.7 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΚΕΨΗΣ

Η διαφορετικότητα της σκέψης χαρακτηρίζεται από την ποικιλία στη σκέψη, οι διαφορές που εντοπίζονται στην προσέγγιση και στην αντίληψη του κόσμου γύρω μας έχουν να κάνουν με την αντίστοιχη απόχρωση της ταυτότητας και της εμπειρίας του κάθε ενός από εμάς. Η ποικιλία στη σκέψη ενεργοποιεί τη μάθηση, την καινοτομία και δίνει αξία στη διαφορετικότητα. Πέρασε πια η εποχή όπου όλοι έπρεπε να μοιάζουμε μεταξύ μας και να είμαστε αφομοιωμένοι ώστε να είμαστε κοινωνικά αποδεκτοί. Όλοι θα πρέπει να αναγνωρίζομαστε για αυτό που είμαστε, για τις διαφορές μας και τις ομοιότητές μας. Μόνο έτσι θα λειτουργήσουμε αποτελεσματικά: όταν αναγνωριστεί η διαφορετική σκέψη μας, όταν θα έχουμε το δικαίωμα στην ταυτότητά μας. Αναγκαστικά συνυπάρχουμε με άλλους ανθρώπους γύρω μας: αυτό μας υποχρεώνει να έρθουμε σε επαφή με διαφορετικούς τρόπους σκέψης, αντίληψης, γεγονός που οδηγεί στο να αποκτήσουμε μια σφαιρική άποψη για τα πράγματα. Αυτό μας κάνει ευέλικτους, φέρνει σεβασμό στις σχέσεις και δυνατότητες συνεργασίας.

Είτε όμως αναφερόμαστε σε άτομα, είτε σε επιχειρήσεις, όλα τα παραπάνω σχετίζονται με τρεις βασικούς παράγοντες (Woods, 2008):

- Αρχικά πρέπει να υπάρχει η επιθυμία των ατόμων να μοιραστούν τις σκέψεις τους με τους άλλους. Καθένας από εμάς το σκέφτεται αν και κατά πόσο θα εμπλακεί στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Άρα λοιπόν είναι στο χέρι της επιχείρησης να βρει τον τρόπο με τον οποίο θα καταφέρει να έχει πρόσβαση στον διαφορετικό τρόπο σκέψης του εργαζόμενου και να ενεργοποιήσει την επιθυμία του να την εκφράσει.

- Αυτό μας φέρνει στον δεύτερο παράγοντα που είναι η ετοιμότητα και αφορά την πλευρά της επιχείρησης. Πόσο διατεθειμένη είναι η επιχείρηση να ενθαρρύνει, να ακούει, να επεξεργάζεται και να εφαρμόζει τις διαφορετικές απόψεις. Πόσο διευκολύνει τις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους, πόσο μπορεί να προσεγγίσει την διαφορετικότητα στην σκέψη των εργαζομένων του.

- Τρίτη προϋπόθεση είναι να δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να εκφράσουν χωρίς φόβο την σκέψη τους. Έχει να κάνει με την δομή της ίδιας της επιχείρησης, με τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Αν θέλει κάποιος εργαζόμενος να προτείνει την ιδέα του σε ποιον θα απευθυνθεί. Υπάρχουν διάυλοι επικοινωνίας, έχουν όλοι πρόσβαση σε αυτούς, γίνεται μοίρασμα της πληροφορίας, ακολουθεί feedback ως προς την εξέλιξη της ιδέας, μπορούν να συμμετέχουν όλοι, είναι μόνο μερικά από τα ερωτήματα.

1.8 Η ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΩΝ ΛΟΑΤΚΙ+ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Στις ΗΠΑ το 2020, το Ανώτατο Δικαστήριο έλαβε μια ιστορική απόφαση για το μέλλον των εργαζόμενων που ανήκουν στην ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητα. Σε μια ιστορική απόφαση 6-3 το κατεξοχήν συντηρητικό Ανώτατο Δικαστήριο, έκρινε ότι οι εργοδότες που απολύουν εργαζόμενους επειδή είναι ομοφυλόφιλοι ή τρανς, παραβιάζουν τους νόμους της χώρας για τα πολιτικά δικαιώματα κι ότι ο ομοσπονδιακός νόμος του 1964 περί Πολιτικών Δικαιωμάτων, ο οποίος απαγορεύει τις διακρίσεις λόγω φύλου, πρέπει να εννοηθεί ότι περιλαμβάνει τον σεξουαλικό προσανατολισμό και την ταυτότητα φύλου. Με την απόφαση αυτή θωράκισε εκατοντάδες πολίτες απέναντι στην πολιτική του τότε Αμερικανού Προέδρου, σύμφωνα με την οποία, ο νόμος για τα πολιτικά δικαιώματα δεν είχε σχέση με την ταυτότητα. Οι υποθέσεις, οι οποίες απασχόλησαν το Ανώτατο Δικαστήριο αφορούσαν δύο άντρες ομοφυλόφιλους και μια τρανσέξουαλ γυναίκα που υπέβαλαν μηνύσεις για διάκριση στην εργασία, αφότου απολύθηκαν. (Πηγή: BBC News, 2020)

Στην Ελλάδα, είναι δύσκολο να πεις στη δουλειά σου πως ανήκεις στην ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητα κι οι μισοί ΛΟΑΤΚΙ+ κρύβουν την σεξουαλική τους ταυτότητα στον εργασιακό τους χώρο. Σε έρευνα του Οργανισμού Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (FRA, 2020) για διακρίσεις σε βάρος ανθρώπων της ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητας, διαπιστώθηκαν τα εξής: το 43% των μελών της ελληνικής κοινότητας δεν αποκαλύπτει την σεξουαλική του ταυτότητα στον χώρο εργασίας. Πρόκειται για το μεγαλύτερο ποσοστό στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης και το πέμπτο μεγαλύτερο στην Ευρώπη. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο ευρωπαϊκός μέσος όρος είναι στο 26%.

Επιπλέον, η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση σε ότι αφορά στις λεσβίες που με ποσοστό 38% κρύβουν την σεξουαλική ταυτότητα τους στην δουλειά, όταν ο μέσος όρος στην συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή είναι στο 14%.

Δεν θεωρείται καλύτερο το ποσοστό για τους άντρες ομοφυλόφιλους, καθώς το 35% δηλώνει ότι κρύβει τις σεξουαλικές του προτιμήσεις στον χώρο της δουλειάς, το 52% έχει «ανοιχτεί» επιλεκτικά και μόλις το 13% είναι ανοιχτά γκέι.

Όσον αφορά τους έφηβους που ανήκουν στην ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητα, στην Ελλάδα το ποσοστό όσων δήλωσαν ότι υπέστησαν διάκριση στην αναζήτηση για δουλειά ανέρχεται στο 19% και είναι το υψηλότερο μεταξύ των χωρών που αποτέλεσαν αντικείμενο της μελέτης.

Ακολουθούν η Κύπρος με 18%, η Βουλγαρία με 17%, ενώ τα χαμηλότερα ποσοστά παρουσιάζουν η Δανία και η Σουηδία με 5%. Αρκετά υψηλότερο είναι το ποσοστό όσων αισθάνθηκαν διάκριση στον χώρο εργασίας τους, με την Ελλάδα να κατέχει την δεύτερη θέση με 31%, μετά την Λιθουανία (32%) και πριν από την Κύπρο (30%). Στον αντίποδα, συναντάμε την Τσεχία, την Φινλανδία και την Ολλανδία με ποσοστό 13%. Κι όλα αυτά συμβαίνουν την ώρα που οι μεγάλες επιχειρήσεις στον κόσμο, τα τελευταία χρόνια εργάζονται συστηματικά πάνω σε στρατηγικές που προωθούν την διαφορετικότητα στους χώρους εργασίας, καθώς ανάμεσα στα άλλα, διαπίστωσαν πως έχει θετικές επιπτώσεις στις συνθήκες εργασίας, την λήψη αποφάσεων και τελικά την κερδοφορία τους.

Το να είσαι ομοφυλόφιλος ή να ανήκεις στην τρανς κοινότητα δεν χρειάζεται να είναι παραδοχή ή αποκάλυψη, αντίθετα, οι σύγχρονες κοινωνίες οφείλουν να το αποδέχονται ως φυσιολογικό. Ωστόσο, σε έναν κόσμο που συχνά εστιάζει στις διαφορές, οι άνθρωποι

που ανήκουν σε αυτήν την κοινότητα, συχνά αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα επιβίωσης, επειδή θέλησαν να ζουν με τις επιλογές τους.

Τα πράγματα δεν φαίνεται να είναι σήμερα καλύτερα σε σχέση με το παρελθόν και πρέπει ακόμα να γίνουν πολλά. Η κοινωνία θα έχει πραγματικά αποδεχθεί την διαφορετικότητα, όταν δεν θα είναι απαραίτητο να γίνονται αντίστοιχες έρευνες για τα δικαιώματα και τις διακρίσεις εις βάρος των ΛΟΑΤΚΙ+ ατόμων κι όταν κανένα μέλος της κοινότητας δεν θα αισθάνεται την ανάγκη να βγαίνει δημόσια για να εξηγεί και να υποστηρίζει τα αυτονόητα που μόνο το ίδιο αφορούν.

Η αντίδραση απέναντι στην διαφορετικότητα μάς αφορά όλους. Αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι, οι αντιλήψεις και οι αρχές που διαμορφώνουμε στην ζωή μας επηρεάζονται από τους φορείς κοινωνικοποίησης είτε μέσω της αποδοχής της διαφορετικότητας είτε με την αποστροφή και την μισαλλοδοξία σε καθετί διαφορετικό. Συνεπώς, οι γονείς οφείλουμε να μην ξεχνούμε πως μεγαλώνουμε την επόμενη γενιά και πως οφείλουμε να την κάνουμε καλύτερη από την δική μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στην διαχείριση της διαφορετικότητας στην Ελλάδα, στα οφέλη και τις δυσκολίες που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή της διαχείρισης της διαφορετικότητας στις επιχειρήσεις και ποια είναι τα αποτελέσματα που προκύπτουν. Επίσης θα δούμε με ποιον τρόπο μπορεί να εφαρμοστεί η διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο, που δεν είναι άλλος από την ενσωμάτωση των αλλαγών.

2.2 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Αν και η έννοια της διαφορετικότητας ξεκίνησε να γίνεται παγκοσμίως γνωστή από την δεκαετία του 70, στην Ελλάδα είναι σχετικά καινούργια έννοια για δυο κυρίως λόγους. Ο πρώτος έχει να κάνει με το μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες κατά 90% τουλάχιστον είναι μικρομεσαίες ή μικρές, οικογενειακές, οπότε οι εργαζόμενοι συνήθως συνδέονται με δεσμούς συγγένειας με τον ιδιοκτήτη. Η διαχείριση της διαφορετικότητας γίνεται μέσα από τα τμήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που υπάρχουν μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις. Ο δεύτερος λόγος είναι ότι οι Έλληνες πάντα θεωρούσαμε ότι η ελληνική κοινωνία είναι ομοιογενής, τουλάχιστον μέχρι που αναγκαστήκαμε να παραδεχτούμε την ύπαρξη μεταναστών στην χώρα μας.

Σύμφωνα με έρευνα του Συνδέσμου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα (Οκτώβριος 2020) σε ερώτηση «αν αποτελεί η διαχείριση της διαφορετικότητας (Diversity Management) μια από τις καταγεγραμμένες αξίες της επιχείρησής σας», 84% ήταν οι θετικές απαντήσεις των συμμετεχόντων σε θυγατρικές πολυεθνικών εταιριών σε σχέση με τους συμμετέχοντες σε αμιγώς ελληνικές εταιρίες (58%). Οι εταιρείες με τζίρο μικρότερο του ενός εκατομμυρίου απάντησαν θετικά σε μεγαλύτερο ποσοστό από τις εταιρίες με μεγαλύτερο κύκλο εργασιών. Ενώ σε ερώτηση «εάν υπάρχει καταγεγραμμένη πολιτική διαχείρισης της διαφορετικότητας στην επιχείρηση», μόνο 6 στις 10 θυγατρικές πολυεθνικών εταιριών του δείγματος (48% θυγατρικές πολυεθνικών-40% αμιγώς ελληνικές-12% άλλο) απάντησαν θετικά, ενώ στις αμιγώς ελληνικές εταιρίες μόλις 3 στις 10. Στις εταιρίες που έχουν μικρότερο κύκλο εργασιών το πιθανότερο είναι να μην

υπάρχει καταγεγραμμένη πολιτική για τη διαχείριση της διαφορετικότητας (70% έναντι 50%). Σε κλίμακα από 1 έως 5 η υιοθέτηση σύγχρονων τάσεων για την διαφορετικότητα, καθώς και η ενίσχυση της εικόνας/φήμης της επιχείρησης έπαιξαν τον σημαντικότερο ρόλο για την απόφαση υιοθέτησης επίσημης πολιτικής διαχείρισης της διαφορετικότητας.

Το 2017 ξεκίνησε η πρωτοβουλία “Diversity in the Workplace” με στόχο την ισότιμη ενσωμάτωση ατόμων διαφορετικών πολιτισμικών καταβολών στην ελληνική αγορά εργασίας, η οποία αποτέλεσε κομμάτι του προγράμματος απασχολησιμότητας «Διευκολύνοντας την πρόσβαση στην εργασία για ευάλωτους πληθυσμούς στην Αθήνα», το οποίο υλοποιήθηκε με την υποστήριξη του International Rescue Committee μέχρι και τον Φεβρουάριο 2020. Ενώ από τον Μάρτιο 2020 έως και τον Αύγουστο 2021, αποτέλεσε μέρος του έργου «Equality Works» και υλοποιήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος Active Citizens Fund. Από τον Δεκέμβριο 2021, το Diversity in the Workplace με το έργο “Worldplaces-Workplaces Working for Women Intergration”, που συγχρηματοδοτείται από το Ταμείο Ασύλου, Μετανάστευσης και Ένταξης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, υποστηρίζει τις γυναίκες με μεταναστευτικό υπόβαθρο, εισάγοντας καλές πρακτικές ένταξης στον χώρο εργασίας, εστιάζοντας μαζί με άλλους Ευρωπαίους εταίρους στις θεματικές «Ζωή και Κοινότητα»

Το έργο αυτό απευθύνεται σε εργασιακά περιβάλλοντα εταιριών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών στην Αθήνα και στην περιφέρεια, στα πλαίσια ανάπτυξης ικανοτήτων ως προς τον σχεδιασμό πολιτικών ενσωμάτωσης και συμπερίληψης, ώστε μέσω αυτού να έχουν πρόσβαση σε μια σειρά πηγών για τις καλές πρακτικές που αφορούν τη συμπερίληψη της διάστασης του φύλου και γενικότερα να δημιουργήσουν εργασιακά περιβάλλοντα χωρίς αποκλεισμούς.

Το 2019 ιδρύθηκε στην Ελλάδα η Χάρτα της Διαφορετικότητας, μια πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την προώθηση της διαφορετικότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις στα πλαίσια του ευρωπαϊκού προγράμματος DIMAIN. Στόχος είναι να λειτουργήσει ως μέσο δέσμευσης για την εφαρμογή της ισότητας και της διαφορετικότητας σε κάθε εργασιακό χώρο στην Ελλάδα. Η Χάρτα υποστηρίζεται από επιχειρήσεις, φορείς και οργανισμούς του ιδιωτικού και του δημόσιου φορέα, ενσωματώνοντας στην καθημερινή τους λειτουργία τις αρχές της διαφορετικότητας και της υγιούς ένταξης διαφορετικών ανθρώπων στα επιχειρησιακά περιβάλλοντα. Η Χάρτα

περιλαμβάνει έξι πυλώνες που συνιστούν τη διαφορετικότητα: φύλο, ηλικία, φυλή/χρώμα, αναπηρία/χρόνια πάθηση, εθνικότητα/εθνοτική καταγωγή, σεξουαλικός προσανατολισμός. (KEAN, 2019)

2.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η διαχείριση της διαφορετικότητας δεν φέρνει πάντα θετικά αποτελέσματα. Μπορεί να προκαλέσει εντάσεις στον χώρο εργασίας και να οδηγήσει σε προκλήσεις, τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση. Αρκετοί εργαζόμενοι δυσκολεύονται να εκτιμήσουν την αξία της διαφορετικότητας, είτε επειδή ποτέ δεν είχαν ακούσει γι' αυτήν, είτε επειδή έχουν τις προκαταλήψεις τους και προσπαθούν με κάθε τρόπο να υπονομεύσουν την επιτυχία της ενσωμάτωσης της διαφορετικότητας.

Στις αρχές του 2018, πρώην ανώτερος μηχανικός λογισμικού της Google, άσκησε μήνυση κατά της εταιρείας, υποστηρίζοντας ότι προχωρούσε άδικα σε διακρίσεις εναντίον λευκών ανδρών, των οποίων οι πολιτικές απόψεις δεν ταυτίζονταν με αυτές της πλειοψηφίας. Η μήνυση είχε σκοπό να εκπροσωπήσει όλους τους εργαζόμενους της Google που είχαν υποστεί διακρίσεις εξαιτίας του ότι ήταν λευκοί άντρες, συντηρητικοί και ψήφιζαν Τραμπ. Ο μηχανικός απολύθηκε το 2017, αφού «διέρρευσε» ένα εσωτερικό σημείωμα κατά της ποικιλομορφίας, υποστηρίζοντας ότι οι άνδρες εργάζονται στον τομέα της τεχνολογίας διότι μπορεί να είναι πιο ικανοί από τις γυναίκες, ισχυριζόμενος παράλληλα ότι οι λευκοί, συντηρητικοί άνδρες υπάλληλοι «εξοστρακίστηκαν, υποτιμήθηκαν και τιμωρήθηκαν». Αν και η Google επικροτήθηκε για την άμεση αντίδρασή της, ωστόσο αρκετοί θεώρησαν ότι ένας εργαζόμενος θα πρέπει να μπορεί να εκφράζει τις απόψεις του χωρίς να φοβάται ότι θα απολυθεί. Σε αυτήν την περίπτωση δεν έχουμε απλά μια αγωγή αντίστροφης διάκρισης (Reverse Discrimination), αλλά ένα χτύπημα στην καρδιά της έννοιας της διαφορετικότητας. Πρόκειται για μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που έχει να διαχειριστεί η επιχείρηση – η αντίδραση στην αλλαγή. (Lifo.gr, 2018)

Αρκετοί εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή οποιασδήποτε μορφής. Ειδικά όσοι πιστεύουν ότι το υπάρχον σύστημα διοίκησης είναι δίκαιο, αξιοκρατικό, θεωρούν ότι οποιαδήποτε αλλαγή διαταράσσει το κατεστημένο. Ο φόβος και η αβεβαιότητα για τις συνέπειες που θα φέρουν οι αλλαγές, η μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής κλονίζουν τις αξίες και τις πεποιθήσεις και το αίσθημα της ασφάλειας των μελών μιας ομάδας. Από την στιγμή όμως που η διαφορετικότητα και η ενσωμάτωση αυτής

αποτελούν μέρος της εταιρικής κουλτούρας και στρατηγικής, ένα καλό τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εξηγήσει με σαφήνεια τα πλεονεκτήματα που θα φέρει στην επιχείρηση η διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας, να λύνει τις απορίες, να εκπαιδεύει, να δημιουργεί ένα διαφανές σύστημα διαχείρισης αποδόσεων και παράλληλα να κάνει όλες εκείνες τις προσαρμογές για να την υποστηρίξει και να την ενσωματώσει. Επίσης, δημιουργεί ένα καινοτόμο σύστημα προσλήψεων και φροντίζει πάνω από όλα τα ηγετικά στελέχη της εταιρίας να αποτελούν πρότυπα διαφορετικότητας. (Εγχειρίδιο κατάρτισης για τη διαχείριση της διαφορετικότητας, 2007).

Μια γυναίκα που επιστρέφει από την περίοδο της λοχείας, ίσως να έχει βελτιώσει τις ικανότητές της στην διαχείριση του χρόνου, τις αντοχές της ή να μπορεί να διαχειριστεί με άνεση ένα έργο με προθεσμίες. Οι υπάλληλοι πρέπει να καταλάβουν ότι ακόμη κι αν δεν ταιριάζουν σε όλους οι αλλαγές, είναι υποχρεωμένοι να βοηθήσουν στην ενσωμάτωση της διαφορετικότητας και στην κάμψη των αντιστάσεων. (Business Ethics by Rice University)

2.4 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με την Ακριβή Λυμπεροπούλου (Administrative Dept., HLB Hellas SA), η ενσωμάτωση της διαφορετικότητας, δηλαδή η ενσωμάτωση της μοναδικότητας των αντιλήψεων, των ικανοτήτων και των εμπειριών του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί ζωτικής σημασίας παράγοντα αφού, ενδεικτικά, προσφέρει: (www.accountancygreece.gr)

- Καλύτερο συνδυασμό μεταξύ των αναγκών της επιχείρησης, των εργασιακών ρόλων και του προφίλ των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο διατηρείται το προσωπικό, αφού πλέον η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του εργαζόμενου.

- Γρήγορη και ουσιαστική επίλυση των προβλημάτων, αφού υπάρχει ταχύτερη ανταπόκριση στα προβλήματα

- Υψηλότερη και αποτελεσματικότερη παραγωγικότητα, από την αύξηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Ενισχύεται η πρόσβαση σε νέες αγορές, αναπτύσσονται νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

- Ο οργανισμός προσαρμόζεται πιο εύκολα στην αλλαγή.

- Αυξάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.

- Ο οργανισμός αποκτά τη φήμη του καλού εργοδότη, δεν υπάρχουν εναλλαγές στο προσωπικό και γίνεται πόλος έλξης ατόμων με τις καλύτερες δεξιότητες.

-Το γεγονός ότι αναγνωρίζεται κι εφαρμόζεται η διαφορετικότητα της γνώσης, των ιδεών και οι διαφορετικές προοπτικές που υπάρχουν πλέον στο εσωτερικό της επιχείρησης αυξάνει την αφοσίωση και τη δέσμευση του προσωπικού.(Επιμορφωτικό Σεμινάριο για την Καταπολέμηση των Διακρίσεων και την Προώθηση της Διαφορετικότητας VT/2006/009)

Επομένως, αποτελεί επιτακτική ανάγκη, οι υπεύθυνοι που ασχολούνται με τη στελέχωση και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού να έχουν ξεκαθαρίσει τα προσωπικά τους ζητήματα και να διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

2.5 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.

Με τον όρο διαχείριση της διαφορετικότητας δεν εννοούμε μόνο την αναγνώριση των διαφορών μεταξύ των εργαζόμενων. Σημαίνει ότι η επιχείρηση από την πλευρά της αναγνωρίζει την αξία των διαφορών των εργαζόμενων, καταπολεμά τις διακρίσεις και προωθεί την ενσωμάτωση. Μια επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει απώλειες σε προσωπικό, σε παραγωγικότητα, αλλά και αγωγές λόγω προκαταλήψεων και διακρίσεων (Devoe, 1999, στο Green & al., 2002). Οι αρνητικές συμπεριφορές μπορεί να σταθούν εμπόδιο στην οργανωτική ποικιλομορφία, επειδή βλάπτουν το ηθικό και την παραγωγικότητα (Esty & al., 1995 στο Green & al., 2002). Οι αρνητικές συμπεριφορές περιλαμβάνουν στερεότυπα, διακρίσεις, προκαταλήψεις, οι οποίες δεν πρέπει να υιοθετούνται από την διεύθυνση της επιχείρησης κατά την πρόσληψη, την διάρκεια της εργασίας και την απόλυση από την επιχείρηση

Τα όποια πρακτικά θέματα προκύπτουν από την ποικιλομορφία των εργαζόμενων σε μια επιχείρηση μπορούν να επιλυθούν με την εφαρμογή κάποιων εργαλείων για την διαχείριση της διαφορετικότητας, τα οποία σύμφωνα με τον Koonce, 2001, (όπως αναφέρεται στο Green & al.,2002) είναι:

- Η διεύθυνση πρέπει να κατανοήσει τις διακρίσεις και τις συνέπειες αυτών. Η κατανόηση των διακρίσεων πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στις πολιτικές που ακολουθεί η διεύθυνση προκειμένου να βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ των εργαζόμενων, αλλά και για να αποφεύγονται προβλήματα που θα προκύψουν από ενδεχόμενες συγκρούσεις στον χώρο της εργασίας.
- Επίσης είναι σημαντικό η διεύθυνση να αναγνωρίζει τις δικές της προκαταλήψεις. Η διαφορετικότητα αφορά τις διαφορές μεταξύ των ατόμων και κάθε άτομο μιλά εκπροσωπώντας τον εαυτό του και όχι ως εκπρόσωπος κάποιας ομάδας.
- Η διεύθυνση πρέπει να είναι έτοιμη να αλλάξει τον οργανισμό εάν το θεωρεί απαραίτητο. Αν θέλει να είναι επιτυχημένη μελλοντικά, θα πρέπει να βρει τον τρόπο να διαχειρίζεται την διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας. Επίσης θα πρέπει να γνωρίζει ότι η αλλαγή γίνεται αργά αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να ενθαρρύνεται.
- Η διεύθυνση θα πρέπει να παρέχει στους εργαζόμενους ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι θα μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους, να έχουν τις κοινωνικές συγκεντρώσεις τους και τις επαγγελματικές συναντήσεις τους. Κάθε εργαζόμενος να μπορεί να μιλά ελεύθερα, αλλά να ακούει και τον συνεργάτη του.
- Είναι απαραίτητο να υπάρχει συνεχής εκπαίδευση, διότι οι συμπεριφορές των ανθρώπων θέλουν τον χρόνο τους για να αλλάξουν. Πρέπει να παρέχει προγράμματα καθοδήγησης, πρόσβαση σε πληροφορίες κι ευκαιρίες. Επίσης θα πρέπει να γίνεται ανατροφοδότηση (feedback), ώστε να μαθαίνουν οι εργαζόμενοι από τα λάθη τους και από τις επιτυχίες τους.

2.6 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η διαχείριση της διαφορετικότητας μπορεί να σχετιστεί με την ανάγκη για αλλαγές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Προκειμένου ο οργανισμός να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις και στο ερέθισμα για την αλλαγή, μπορεί να προβεί σε αλλαγές αντιδραστικές (reactive) ή προδραστικές (proactive). Οι πρώτες

σχετίζονται με την αντίδραση ενός οργανισμού και τις αλλαγές που πραγματοποιεί προκειμένου να απαντήσει σε ένα ερέθισμα, γεγονός ή πίεση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι δεύτερες πραγματοποιούνται με βάση τις προβλέψεις για αυτά που πρόκειται να συμβούν. Και στις δυο περιπτώσεις επαναπροσδιορίζεται η δομή του οργανισμού, ώστε να αξιοποιηθούν όσο το δυνατόν καλύτερα οι ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να επιτευχθούν στο μέγιστο δυνατό οι στόχοι της επιχείρησης. Άρα θα λέγαμε ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι κομμάτι της διαχείρισης των αλλαγών ενός οργανισμού. (Χυζ, 2021)

Η διαχείριση της διαφορετικότητας εμπίπτει και στις δράσεις της εταιρίας κοινωνικής ευθύνης. Οι εταιρίες δεν κρίνονται μόνο από τα οικονομικά αποτελέσματα, αλλά και από την επίδρασή τους στην κοινωνία, αφού αποτελούν κομμάτι της. Στον πρώτο ευρωπαϊκό χάρτη Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ένας από τους τομείς που κατέχει υψηλή προτεραιότητα μεταξύ των θεμάτων που πρέπει να προωθήσει η εταιρική διακυβέρνηση στην Ευρώπη, είναι οι ίσες ευκαιρίες και η διαφορετικότητα. (Ανδρουτσόπουλος, 2011). Η διαφορετικότητα δεν αφορά μόνο το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά τους καταναλωτές και τους προμηθευτές. Άρα μένει να απαντήσουμε κατά πόσο οι εταιρίες είναι έτοιμες να ανταποκριθούν στις πληθυσμιακές αλλαγές, αν μπορούν να προσαρμόσουν το προσωπικό τους ώστε να αντανάκλα την διαφορετικότητα της κοινωνίας και τέλος, αν μπορούν να σχεδιάσουν προϊόντα και υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στην διαφορετικότητα των καταναλωτών, προμηθευτών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών. (Ανδρουτσόπουλος, 2011)

2.7 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ

Η διαφορετικότητα και η ενσωμάτωση είναι δυο διαφορετικές έννοιες, είναι όμως εξίσου σημαντικές. Ουσιαστικά η ενσωμάτωση είναι η εφαρμογή της διαφορετικότητας στον χώρο της εργασίας. Έρευνα της Deloitte (Deloitte 2018) αναδεικνύει ότι με την ενσωμάτωση της διαφορετικότητας έρχονται καλύτερα αποτελέσματα. Τι είναι η ενσωμάτωση; Είναι το αίσθημα του σεβασμού, της ισότητας ανάμεσα σε ανομοιογενείς ομάδες, της χωρίς διακρίσεις συμμετοχής. Όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι ανήκουν σε μια ομάδα, νιώθουν μοναδικοί κι ότι αναγνωρίζονται για την αξία τους. Επίσης με την ενσωμάτωση οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα, χωρίς τον φόβο της τιμωρίας κι η επιχείρηση βοηθά στην ενδυνάμωσή τους έτσι ώστε να

προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους μέσω της προσωπικής βελτίωσης και ανάπτυξης.

Πίνακας 2.1

Η έννοια της ενσωμάτωσης στο εργασιακό περιβάλλον



Πηγή Deloitte 2018

Από την άλλη οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την κουλτούρα της ενσωμάτωσης διπλασιάζουν την πιθανότητα επίτευξης ή υπέρβασης των οικονομικών τους στόχων, αυξάνουν την πιθανότητα να έχουν υψηλή απόδοση, επιτυγχάνουν καινοτομία και ευελιξία και τέλος έχουν μεγάλες πιθανότητες να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες συνήθως επιλέγουν μια πιο συστηματική προσέγγιση για την ενίσχυση της ενσωμάτωσης, ακολουθούν πέντε βασικά σημεία δράσης σύμφωνα με έκθεση της MacKinsey & Company (2020):

1. **Εξασφαλίζουν την εκπροσώπηση διαφορετικών ταλέντων:** Αποτελεί βασικό σημείο της ενσωμάτωσης. Οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην προώθηση διαφορετικών ταλέντων σε όλες τις θέσεις. Θα πρέπει να σκεφτούν σοβαρά σε ποιες μορφές ποικιλομορφίας θα δώσουν προτεραιότητα (εκτός του φύλου και της εθνικότητας). Θα πρέπει επίσης να θέσουν τους σωστούς στόχους για την εκπροσώπηση διαφορετικών ταλέντων.
2. **Ενίσχυση της υπευθυνότητας και των ικανοτήτων της ηγεσίας για την διαφορετικότητα και την ενσωμάτωση.** Οι διευθυντές της επιχείρησης θα πρέπει να τοποθετούνται στο επίκεντρο της προσπάθειας για ενσωμάτωση-ανεξάρτητα από τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Επιπλέον, θα πρέπει να ζητούν με μεγαλύτερη έμφαση από όλα τα στελέχη τους να λογοδοτούν για την πρόοδο στον τομέα της ενσωμάτωσης.

3. **Να επιτραπεί η ισότητα ευκαιριών μέσω της διαφάνειας και της δικαιοσύνης.** Για να υπάρξει πραγματική αξιοκρατία είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να εξασφαλίζουν ίσους όρους ανταγωνισμού στις προαγωγές και τις ευκαιρίες. Τα εργαλεία ανάλυσης θα πρέπει να είναι τέτοια που να αποδεικνύουν ότι οι προαγωγές, τα bonus και τα κριτήρια πίσω από όλα αυτά, είναι διαφανή και δίκαια και να προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους της διαφορετικότητας στα μακροπρόθεσμα σχέδιά τους για το ανθρώπινο δυναμικό.

4. **Προώθηση της διαφάνειας και αντιμετώπιση των συγκρούσεων.** Θα πρέπει να τηρείται πολιτική μηδενικής ανοχής για συμπεριφορές διακρίσεων, όπως ο εκφοβισμός κι η παρενόχληση, και να βοηθούν ενεργά τους διευθυντές και το προσωπικό να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν τέτοια περιστατικά. Θα πρέπει να θεσπιστούν κανόνες για ανοιχτή, φιλόξενη συμπεριφορά και να ζητήσουν τόσο από τους διευθυντές όσο και από τους υπαλλήλους να αξιολογήσουν ο ένας τον άλλον για το πώς ανταποκρίνονται σε αυτό το πρότυπο.

5. **Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να οικοδομήσουν και να υποστηρίξουν ένα περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι ανήκουν σε αυτό κι ότι μπορούν καθημερινά να είναι ο εαυτός τους.** Οι διευθυντές θα πρέπει να επικοινωνούν και να δεσμεύονται απέναντι σε οποιαδήποτε μορφή διαφορετικότητας, ώστε να οικοδομήσουν τη σύνδεση μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων και να καλλιεργήσουν την αίσθηση της κοινότητας και του ανήκειν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σημερινή εποχή, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, οι εκπαιδευτές αλλά και οι σύμβουλοι οργανωτικής ανάπτυξης αναζητούν εκείνον τον συνδυασμό μεθόδου και περιεχομένου που θα επιτρέψει στους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν στο μέγιστο τις διαφορετικές δεξιότητες και ικανότητές τους, προσθέτοντας συνεχώς τις απαραίτητες διαστάσεις ώστε να τους βοηθήσουν να αποκτήσουν εκείνες τις ικανότητες που θα οδηγήσουν στη δημιουργία και στη διατήρηση ομάδων χωρίς αποκλεισμούς, προκειμένου να καλύψουν τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες της αγοράς και της κοινότητας.

3.2 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Τι είναι η εκπαίδευση στη διαχείριση της διαφορετικότητας, ή αλλιώς Diversity Training; Πολλά τμήματα ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνουν πλέον στο εκπαιδευτικό τους πρόγραμμα την εκπαίδευση για τη διαχείριση της διαφορετικότητας. Πρόκειται για μια πρωτοβουλία που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις που θέλουν να ευαισθητοποιήσουν σε θέματα διαφορετικότητας και να δημιουργήσουν συνοχή στις ομάδες. Η διαφορετικότητα στο εργασιακό περιβάλλον δεν αναφέρεται μόνο στις διαφορές μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και στην αποδοχή αυτών των διαφορών στην εργασία. Η διαφορετικότητα περιλαμβάνει το φύλο, τη φυλή, τη θρησκεία, τις αναπηρίες. Οι άνθρωποι όμως παρουσιάζουν διαφορετικότητα και στην προσωπικότητα, τις αξίες, τις στάσεις, το οικογενειακό υπόβαθρο και την προθυμία να ρισκάρουν. Η εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα βοηθά με ουσιαστικό τρόπο στην οικοδόμηση της ευαισθητοποίησης και ενός συμπαγούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Έχει αποδειχθεί ότι οι ανομοιογενείς ομάδες, που διαθέτουν δηλαδή ποικιλομορφία, με μια σωστή διαχείριση ξεπερνούν σε απόδοση τις ομοιογενείς ομάδες, καθώς έχουν την τάση να είναι πιο δημιουργικές και αποτελεσματικές στην επίλυση προβλημάτων. Παρόλα αυτά, όταν η διαχείριση διαφορετικών ομάδων δεν γίνει σωστά, η εμπιστοσύνη κι η επικοινωνία μπορεί να κλονιστούν, με αρνητικά αποτελέσματα σε θέματα απόδοσης. Για παράδειγμα, μια ομάδα όπου σε όλα τα μέλη της αρέσει να παίρνουν ρίσκα δεν θα

έχει ισορροπία, ούτε όμως και μια ομάδα όπου κανείς δεν ρισκάρει. Γιατί θα πρέπει οι οργανισμοί να ενδιαφέρονται για τη διαχείριση της διαφορετικότητας; Εάν οι οργανισμοί ενσωματώσουν πρακτικές διαχείρισης της ποικιλομορφίας, θα τους επιτραπεί να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς, με ισορροπίες, ενισχύοντας στη συνέχεια τη φήμη τους σε υποψήφιους εργαζόμενους που αναζητούν εργασία. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να απασχολήσουν και να διακρατήσουν τα καλύτερα talenta, ενώ παράλληλα προσελκύουν εργαζόμενους από άλλες επιχειρήσεις και κυρίες από διαφορετικές ομάδες. Όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι συμπεριλαμβάνεται, εκτιμάται κι ανταμείβεται, παρακινείται, είναι παραγωγικός και περισσότερο αφοσιωμένος. (Srikanth M.,2020)

Η εκπαίδευση στη διαχείριση της διαφορετικότητας έρχεται να αμφισβητήσει τις βαθιά ριζωμένες προκαταλήψεις και είναι το πρώτο βήμα για την αλλαγή στην οργανωτική κουλτούρα. Το εργασιακό περιβάλλον επωφελείται από την εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα επιτρέποντας στους υπαλλήλους τους να χαλαρώσουν, να ρίξουν τις άμυνές τους και στη συνέχεια να αναπτύξουν υγιείς εργασιακές σχέσεις, καθώς μειώνονται ο εκφοβισμός και οι διακρίσεις. Η εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα θα πρέπει να θεωρείται ο πρωταρχικός μοχλός κι ο ακρογωνιαίος λίθος οποιασδήποτε πρωτοβουλίας για τη διαφορετικότητα και να αποτελεί μέρος ενός προγράμματος με στρατηγική διαχείρισης της διαφορετικότητας, ανάπτυξης ηγεσίας για την προώθηση της συνοχής και των ίσων όρων ανταγωνισμού για όλους. (Srikanth, 2020)

Η εκπαίδευση στη διαφορετικότητα αποτελεί το βασικό συστατικό της επιτυχίας στο παρόν και στο μέλλον και της ανάπτυξης της επιχειρηματικής στρατηγικής κάθε επιχείρησης, όπου η ύπαρξη διαφορετικού ανθρώπινου δυναμικού και πελατειακής βάσης είναι αναπόφευκτη.

3.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

Μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, κατά την εφαρμογή εκπαιδευτικού προγράμματος για τη διαχείριση της διαφορετικότητας στην οργανωτική της κουλτούρα, θα πρέπει αρχικά να κατανοήσει ότι οι πρωτοβουλίες της διαφορετικότητας ουσιαστικά είναι ευκαιρίες που θα βελτιώσουν την συνολική παραγωγικότητα κι αποτελεσματικότητα της εταιρείας και των εργαζομένων της σε έναν εργασιακό χώρο χωρίς στερεότυπα. Η επιτυχία της εκπαίδευσης για τη διαφορετικότητα είναι σίγουρη μόνο όταν υπάρχει η

συμπερίληψη και η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διαδικασία κατάρτισης για τη διαφορετικότητα. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι ορισμένοι εργαζόμενοι ή ομάδες μέσα στην επιχείρηση μπορεί να αντισταθούν σθεναρά στην αλλαγή, επειδή θεωρούν μια πρωτοβουλία διαφορετικότητας ως άμεση απειλή για το status quo. Η εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα θα πρέπει να βοηθά τους υπαλλήλους να κατανοήσουν την ύπαρξη διαφορών μεταξύ των μελών της ομάδας με τα οποία συνεργάζονται κι ότι αρκεί μια μικρή προσαρμογή στη στάση από μέρους τους, μια μικρή ανάσα, ώστε να δημιουργηθεί μια εξαιρετική ομάδα. Να τους κάνει όχι μόνο ανεκτικούς στις διαφορές που βλέπουν γύρω τους, αλλά και να εκτιμούν αυτές τις διαφορές ως μέρος των επιτυχημένων ομάδων.

Καταρχήν, για την πρώτη εφαρμογή εκπαιδευτικού προγράμματος για τη διαφορετικότητα, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη (Kenely, 2013):

- Οι εργοδότες πρέπει να είναι σαφείς απέναντι στους υπαλλήλους τους ως προς τις προσδοκίες τους αναφορικά με το ποια θεωρείται κατάλληλη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας που υποστηρίζει πολιτικές και αξίες.
- Η διάρθρωση των ομάδων εργασίας θα πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να υπάρχει ισορροπία ως προς τις διάφορες διαστάσεις της διαφορετικότητας, όπως φύλο, εθνότητα, αναπηρία, ηλικία και άλλα, με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα μπορέσουν να κονιορτοποιήσουν στερεότυπα και προκαταλήψεις, φέρνοντάς τους σε επαφή με την πραγματικότητα του συναδέλφου τους. Οι διευθυντές που επιτηρούν αποτελεσματικά μια ποικιλομορφία εργαζομένων, καθώς και οι υπάλληλοι που συνεργάζονται καλά με άτομα από διαφορετικό υπόβαθρο, θα πρέπει να αναγνωρίζονται και να ανταμείβονται. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται κι ένα αίσθημα λογοδοσίας.
- Η δέσμευση στη διαφορετικότητα πρέπει να αποδεικνύεται καθημερινά και με σαφήνεια από τα υψηλότερα επίπεδα της εταιρείας.
- Η διαχείριση της διαφορετικότητας απαιτεί τη χρήση μιας σειράς δεξιοτήτων: επικοινωνία, διαχείριση συγκρούσεων, κριτική σκέψη και επίλυση προβλημάτων. Όσον αφορά την πολιτιστική πολυμορφία, η εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα πρέπει να περιλαμβάνει την ανάπτυξη της ικανότητας αναγνώρισης και ενσυναίσθησης με τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα των άλλων. Η εφαρμογή ενός προγράμματος κατάρτισης διαχείρισης διαφορετικότητας απαιτεί την ενσωμάτωση αυτών των δεξιοτήτων κι επιτρέπει στους συμμετέχοντες να αντιμετωπίσουν ζητήματα προκατάληψης, διακρίσεων και μεροληπτικών

συμπεριφορών που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τόσο τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων όσο και τις σχέσεις με τους πελάτες.

Η εκπαίδευση στη διαφορετικότητα μπορεί να χωριστεί σε δυο κατηγορίες, (Srikanth, 2020):

- **Με βάση την ευαισθητοποίηση:** Ασχολείται με το να ευαισθητοποιεί τους εργαζόμενους στη σημασία της διαφορετικότητας στις επιχειρήσεις. Φέρνει σε επαφή τους εργαζόμενους με τις προκαταλήψεις και με τις υποθέσεις που κάνουμε για τους άλλους με βάση τα στερεότυπα. Η εκπαίδευση χρησιμοποιεί βιωματικές ασκήσεις και μελέτη περίπτωσης ως μέθοδο υλοποίησης της εκπαίδευσης.
- **Με βάση τις δεξιότητες:** αφορά την ανάπτυξη της ικανότητας των εργαζομένων στον χειρισμό της διαφορετικότητας στο εργασιακό περιβάλλον. Χρησιμοποιούνται διάφορα μέσα για να περάσουν οι εργαζόμενοι από το στάδιο της ευαισθητοποίησης στο στάδιο της επάρκειας. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται συμβάλουν στη βελτίωση της επεξήγησης των διαφορών ανάμεσα στους εργαζόμενους, στην επικοινωνία με άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα και στην προσαρμογή.

Στα προγράμματα εκπαίδευσης για τη διαφορετικότητα μπορεί να χρησιμοποιηθούν διαλέξεις, παρουσιάσεις διαφανειών, διαδραστικά παιχνίδια, παιχνίδια ρόλων και μαθήματα εξ αποστάσεως. Κάθε μέθοδος έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Και συμβάλλει με τον δικό της τρόπο στην ευαισθητοποίηση των εργαζομένων. Ορισμένες εταιρίες μάλιστα, δίνουν σύντομα μαθήματα ή κάνουν παρουσιάσεις στους εργαζόμενους, οι οποίοι πρόκειται να ταξιδέψουν σε άλλη χώρα. Με αυτόν τον τρόπο τους φέρνουν σε επαφή με όσα πρόκειται να συναντήσουν, στάσεις, συμπεριφορές, αξίες, ήθη κι έθιμα που πρέπει και οι ίδιοι να ακολουθήσουν, ώστε να είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να αποδεχτούν τις διαφορές, αλλά και να συνεχίσουν να εκτελούν την εργασία τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. (Stokes, 2012)

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας τη διαφορετικότητα πέρα και πάνω από το φύλο, τη φυλή, τη θρησκεία κ.ο.κ Οι ομάδες πρέπει να αποτελούνται από μέλη που βασίζονται σε ένα σύστημα αξιών και που έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται, να κατανοούν και να συνεργάζονται πέρα από τις συμβατικές διαστάσεις της διαφορετικότητας.

3.4 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

Ο σκοπός της εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι η αύξηση της ευαισθητοποίησης για την ποικιλομορφία στο εργασιακό περιβάλλον, αλλά και η ανάπτυξη και η ενίσχυση των δεξιοτήτων/ικανοτήτων των εργαζομένων, κάτι που θα τους βοηθήσει να επικοινωνούν καλύτερα στο μέλλον. Η εκπαίδευση δε θα πρέπει να έχει σκοπό να αλλάξει πλήρως τις πεποιθήσεις των ανθρώπων-πώς θα μπορούσε άλλωστε-αλλά να αυξήσει την ευαισθητοποίησή τους, να μεταδώσει τις γνώσεις και να τους δείξει με ποιον τρόπο μπορούν να αποδέχονται τη διαφορετικότητα του συναδέλφου. Ένα επιτυχημένο πρόγραμμα για την κατάρτιση της διαφορετικότητας δημιουργεί ένα θετικό περιβάλλον εργασίας και βοηθά τους εργαζόμενους να αναγνωρίζουν, να είναι ανεκτικοί και τέλος να αποδέχονται τις διαφορές μεταξύ των συναδέλφων.

3.5 ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ.

Τα προγράμματα κατάρτισης για τη διαφορετικότητα μπορεί να αποτύχουν για πολλούς λόγους: (Stokes, 2012)

- Αρχικά, επειδή μια εξωτερική εταιρία σύστησε την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος ή επειδή θεωρείται η τελευταία μόδα στο εργασιακό περιβάλλον. Το σύνολο των προγραμμάτων τελικά θα αποτύχει, εάν η δημιουργία του προγράμματος δεν προέρχεται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Στη συνέχεια, οι οργανισμοί μπορεί να αποτύχουν να εφαρμόσουν ακόμη κι ένα άψογο πρόγραμμα διαφορετικότητας που δεν προσαρμόζεται στην οργανωτική τους δομή, στην κουλτούρα τους και στη στρατηγική του οργανισμού.
- Επίσης, όταν οι εργαζόμενοι αισθανθούν ότι το πρόγραμμα ουδεμία σχέση έχει με την εργασία τους, αρκετοί θα το θεωρήσουν απλά ως χάσιμο χρόνου ή ευκαιρία για χαλάρωση.
- Εάν πρόκειται για εκπαίδευση μιας ημέρας, ή λίγων ωρών, αντί για ένα ολοκληρωμένο και πολυδιάστατο πρόγραμμα ή αν εστιάζει αποκλειστικά σε μια διάσταση της διαφορετικότητας.
- Εάν το πρόγραμμα έχει να κάνει με τη συμμόρφωση των εργαζόμενων αντί να επικεντρωθεί στην συμπεριφορά και τους στόχους της επιχείρησης.

- Εάν η εκπαίδευση ενισχύει τα αρνητικά στερεότυπα.
- Τέλος, τα προγράμματα κατάρτισης για την διαχείριση της διαφορετικότητας είναι αναποτελεσματικά, όταν οι οργανισμοί απλώς παρέχουν την εκπαίδευση, χωρίς όμως στη συνέχεια να παρέχουν τους πόρους που απαιτούνται για την εφαρμογή αλλαγών.

Για να είναι επιτυχημένο ένα πρόγραμμα κατάρτισης μελλοντικά, θα πρέπει να διαμορφωθεί ένα βιώσιμο σχέδιο δράσης κι όχι μια απλή προσέγγιση στην εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα. Είναι πολλοί οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος διαφορετικότητας στην εποχή μας. Ο πιο σημαντικός παράγοντας αφορά την υποστήριξη του από την διεύθυνση της επιχείρησης ή του οργανισμού. Απαιτείται τόσο η υποστήριξη όσο και η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, η οποία πρέπει να διατυπώνει με σαφήνεια την σημασία της διαφορετικότητας ως επιχειρηματικής αξίας και στόχου. Το πρόγραμμα πρέπει να συνδέεται άμεσα με τους στόχους του οργανισμού και να συμβαδίζει με τις αξίες του, διαφορετικά θα αποτύχει και οι εργαζόμενοι θα χάσουν από τη μια το ενδιαφέρον τους και από την άλλη δεν θα ανταποκριθούν στην ενσωμάτωση των αλλαγών μετά την εκπαίδευσή τους. Πάνω σε αυτό, οι οργανισμοί έχουν προσδιορίσει ορισμένους κοινούς στόχους, (πηγή valamis.com, 2022), όπως:

- Τη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, όπου εργαζόμενοι προερχόμενοι από διαφορετικό περιβάλλον, με διαφορετικές, προοπτικές, εμπειρίες, φιλοδοξίες ή ταλέντα, μπορούν να συνεργαστούν παραγωγικά.
- Την αύξηση του αριθμού των ατόμων που δεν εκπροσωπούνται επαρκώς εντός του οργανισμού.
- Την αύξηση της χρήσης γλώσσας χωρίς αποκλεισμούς στις αγγελίες εργασίας, στην εσωτερική κι εξωτερική επικοινωνία.
- Την αύξηση του χρόνου και των πόρων που δαπανώνται για την εκπαίδευση στη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη εντός του οργανισμού.
- Τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την διαφορετικότητα.
- Ο οργανισμός γνωρίζει καλύτερα πού θα πρέπει να εστιάσει τη δράση του, όταν αφιερώνει χρόνο και χρήμα σε εσωτερικές έρευνες.
- Τέλος, ο οργανισμός θα πρέπει να αφιερώνει χρόνο για να εκτιμήσει την διαφορετικότητα του κάθε εργαζόμενου, να ερευνήσει και να διεξάγει επαρκή

αξιολόγηση αναγκών, ώστε να διασφαλίσει ότι το εκπαιδευτικό υλικό συμπίπτει με τα τρέχοντα ζητήματα ποικιλομορφίας στο εσωτερικό του περιβάλλον. (πηγή: valamis.com, 2022)

Με αυτόν τον τρόπο συμβάλει στη δημιουργία ενός αφοσιωμένου, με αυτοπεποίθηση ανθρώπινου δυναμικού. Αν αποτύχει να παρακολουθήσει τα σημαντικότερα θέματα που δημιουργούνται στον οργανισμό λόγω διαφορετικότητας, οι εργαζόμενοι θα χάσουν την πίστη τους στον σκοπό του προγράμματος κατάρτισης για τη διαφορετικότητα.

3.6 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η McKinsey έχοντας ερευνήσει αρκετά το θέμα της διαχείρισης της διαφορετικότητας, δημοσίευσε τα προηγούμενα έτη μια σειρά από εκθέσεις, οι οποίες εστιάζουν στα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι οργανισμοί με τις πιο ανομοιογενείς ομάδες. Οι εκθέσεις αυτές, που κυκλοφόρησαν το 2015, το 2017 και το 2020, δείχνουν ότι οι οργανισμοί που προωθούν τη διαφορετικότητα έχουν 35% περισσότερες πιθανότητες να αποκομίσουν περιθώρια κέρδους πάνω από τον μέσο όρο, καθώς και να προσφέρουν μεγαλύτερη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας. Το σημαντικό που διαπίστωσαν αυτές οι εκθέσεις είναι ότι «οι εταιρείες που προάγουν τη διαφορετικότητα είναι πιο πιθανό από ποτέ, να ξεπεράσουν τις μη διαφοροποιημένες εταιρείες όσον αφορά την κερδοφορία, μάλιστα διαπιστώσαμε ότι όσο υψηλότερη είναι η εκπροσώπηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα υπεραπόδοσης».

Βέβαια, οι εκθέσεις αυτές δείχνουν επίσης, ότι υπάρχει αργή εξέλιξη στον τομέα αυτόν, με πολλές εταιρείες να δυσκολεύονται να καταφέρουν σημαντικά αποτελέσματα ή ακόμη και να αναφέρουν ότι η ποικιλομορφία εντός τους οργανισμού έχει μειωθεί αισθητά. Με αυτόν τον τρόπο από τη μια διαπιστώνεται πόσο δύσκολη είναι η δημιουργία αποτελεσματικών προγραμμάτων για τη διαφορετικότητα και από την άλλη πόσο σημαντική είναι η συνεχής κι επίμονη εργασία για τη βελτίωση της εκπαίδευσης για τη διαχείριση της διαφορετικότητας.

Ένα τελευταίο που δείχνουν αυτές οι εκθέσεις είναι ότι βασικός παράγοντας για τη διατήρηση των διαφορετικών ταλέντων σε έναν οργανισμό είναι η συνεχής εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα και την συμπερίληψη. Είναι κατανοητό – οι εργαζόμενοι δύσκολα παραμένουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον όταν δεν αισθάνονται άνετα.

3.7 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

Ακολουθούν παραδείγματα που αποδεικνύουν γιατί είναι σημαντική η εκπαίδευση στη διαχείριση της διαφορετικότητας. (πηγή: valamis.com, 2022)

Τα Starbucks, το 2018 βρέθηκαν στον κυκλώνα μιας κρίσης δημοσίων σχέσεων, όταν ένας υπάλληλος κάλεσε την αστυνομία, επειδή δύο έγχρωμοι άνδρες στέκονταν σε ένα καφέ της Φιλαδέλφειας χωρίς να παραγγείλουν κάτι. Οι άνδρες συνελήφθησαν, παρά το ότι δεν έκαναν τίποτα κακό αφού όπως αποδείχτηκε στη συνέχεια είχαν ραντεβού με έναν φίλο τους και το περιστατικό έκανε τον γύρο της Αμερικής. Οι ακτιβιστές χρησιμοποίησαν το περιστατικό για να τονίσουν την προκατάληψη εναντίον των Μαύρων και ξεκίνησαν τις διαδηλώσεις μέσα στα καταστήματα.

Σε απάντηση, η Starbucks αποφάσισε να κλείσει και τα 8.000 καταστήματά της στις ΗΠΑ για μια ημέρα εκπαίδευσης κατά της μεροληψίας. Το πρόγραμμα, «σχεδιασμένο για να αντιμετωπίσει τη σιωπηρή μεροληψία, να προωθήσει τη συνειδητή ένταξη, να αποτρέψει τις διακρίσεις και να εξασφαλίσει ότι όλοι μέσα σε ένα κατάστημα Starbucks αισθάνονται ασφαλείς και ευπρόσδεκτοι», σύμφωνα με την εταιρεία, αντιμετωπίστηκε με ανάμεικτα συναισθήματα. Οι ειδικοί στην εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα και την συμπερίληψη επεσήμαναν πως η έρευνα έχει αποδείξει ότι αυτού του είδους η μονοήμερη εκπαίδευση συχνά αποτυγχάνει να παράγει ακόμη και βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα.

Η διοίκηση των Starbucks κατανόησε ότι το πρόβλημα δεν θα μπορούσε να λυθεί μέσα σε μια μέρα, αλλά υποσχέθηκε να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα που θα ήταν προσαρμοσμένο στους στόχους της εταιρείας και θα συμβαδίζει με τις αξίες της.

Το κατάστημα καλλυντικών Sephora βρέθηκε στην ίδια θέση με τα Starbucks το 2019, όταν ο ράπερ και μουσικός SZA ανέφερε ότι αντιμετωπίστηκε με ρατσιστικό τρόπο σε ένα κατάστημα του Λος Άντζελες. Αφού τα ειδησεογραφικά πρακτορεία των ΗΠΑ πήραν την ιστορία και την έκαναν viral συνδέοντάς τη με το περιστατικό στα Starbucks την προηγούμενη χρονιά, η Sephora ανακοίνωσε ότι θα έκλεινε όλα τα καταστήματά της εντός των ΗΠΑ για μια ώρα εκπαίδευση στη διαφορετικότητα, διευκρινίζοντας ότι αυτό είχε έτσι κι αλλιώς προγραμματιστεί πριν συμβεί το περιστατικό με τον μουσικό. Όπως και με τα Starbucks, έτσι και τώρα, οι ειδικοί επεσήμαναν ότι μια ώρα εκπαίδευσης για τη διαφορετικότητα, από τη μια δεν θα είχε κανένα αποτέλεσμα και στην χειρότερη περίπτωση, θα μπορούσε να προκαλέσει ενεργά την προκατάληψη των εργαζομένων.

Η διοίκηση της εταιρίας Sephora αναγνώρισε ότι δεν αρκούν όσα κάνει, ξεκαθαρίζοντας ότι αυτό ήταν το πρώτο στάδιο μιας ευρύτερης πρωτοβουλίας που περιλαμβάνει τη δημιουργία ανομοιογενών ομάδων εργαζομένων, φιλανθρωπικών προγραμμάτων με κοινωνικές επιδράσεις και περισσότερη εκπαίδευση με τη συμμετοχή των διευθυντών. (πηγή: valamis.com, 2022)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια ο δημόσιος τομέας προσπαθεί υπό την πίεση δημοσιονομικών απαιτήσεων και μεταρρυθμίσεων να επιβιώσει σε ένα περιβάλλον, οικονομικό, πολιτισμικό, πολιτικό και κοινωνικό, το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται. Από την άλλη προσπαθεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών, οι οποίες συνεχώς διαφοροποιούνται. Οι διαθέσιμοι πόροι λιγοστεύουν, μαζί και το προσωπικό των οργανισμών, το οποίο συρρικνώθηκε αρκετά λόγω των μαζικών συνταξιοδοτήσεων.

Εξαιτίας της οικονομικής κρίσης οι προσλήψεις μειώθηκαν, το προσωπικό δεν ανανεώθηκε, με αποτέλεσμα να κρίνεται η βιωσιμότητα των δημόσιων οργανισμών. Οι δημόσιοι οργανισμοί βρέθηκαν στη θέση να πρέπει να αξιοποιήσουν και να λειτουργήσουν με το ελάχιστο διαθέσιμο προσωπικό τους. Το προσωπικό αυτό δεν είναι μόνο τα τυπικά του προσόντα. Κάθε υπάλληλος έχει διαφορετικές αξίες, στάσεις, κίνητρα ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρίες, γνώσεις, τρόπο σκέψης, προϋπηρεσία. Έτσι θα λέγαμε ότι ο οργανισμός βρίσκεται μπροστά σε μια μοναδική ευκαιρία να αξιοποιήσει το υπάρχον προσωπικό του, ώστε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του, να βελτιωθούν η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά του για να καταφέρει να ικανοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες των πολιτών.

4.2 Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

«Σε όλες τις δημόσιες διοικήσεις, εξαιρετική μέριμνα δίδεται για την επένδυση σε ποιοτικό ανθρώπινο δυναμικό που θα διαθέτει την κατάλληλη τεχνογνωσία, εξειδίκευση, επαγγελματισμό και γνώση σε νέες τεχνολογίες, ενώ θα εργάζεται τηρώντας τις βασικές αρχές της ουδετερότητας, της ισότητας, της ηθικής και δεοντολογίας που πρέπει να διέπουν το λειτούργημα των δημοσίων υπαλλήλων σε όλες τις Δημοκρατίες και στο πλαίσιο των διεθνών οργανισμών ή της ΕΕ». (Πηγή: European Commission, Code of Good Administrative Behaviour - Relations with the public, OJ L 267, 20.10.2000). Κι ενώ, οι αρχές αυτές εφαρμόζονται κατά γράμμα στις προσλήψεις στις χώρες της Ευρώπης, στην Ελλάδα προς το παρόν, κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει.

Οι πελατειακές σχέσεις και η εξάρτηση ανάμεσα στη διοίκηση ενός οργανισμού και στον πολιτικό του προϊστάμενο, μας βοηθούν να αντιληφθούμε πώς αντιμετωπίστηκε το ανθρώπινο δυναμικό στο ελληνικό δημόσιο. Οι σχέσεις κι οι προτεραιότητες δεν έχουν καμία σχέση με τη δημιουργία ενός επαγγελματία δημοσίου υπαλλήλου. Οι πρακτικές και οι χωρίς σχεδιασμό κινήσεις υπηρετούσαν κυρίως λογικές συντεχνιών και πελατών κι όχι τη δημιουργία ενός ικανού ανεξάρτητου, επαγγελματικού δημοσίου τομέα, που θα ήταν στην διάθεση του πολίτη. (Σπανού, 2018)

Το ανθρώπινο δυναμικό, αν και αποτελεί το συγκριτικό πλεονέκτημα και τον πιο πολύτιμο πόρο της δημόσιας διοίκησης, πάντα βρισκόταν σε χαμηλή πτήση, όσον αφορά το επίπεδο λειτουργίας και απόδοσης. Άλλωστε ο δημόσιος υπάλληλος πάντα ανήκε σε μια ομάδα, σημαντική εκλογικά. Οι παρεμβάσεις που πραγματοποιούνταν κάθε φορά στους κανόνες της οργάνωσης αντανakλούν κυρίως αυτή τη διάσταση, παραπέμποντας σε διευθετήσεις πελατειακού τύπου, με τη μορφή της συλλογικής εύνοιας προς ομάδες δημοσίων υπαλλήλων. Με την υποστήριξη του εκάστοτε υπουργού υπήρχαν κλάδοι ή ειδικότητες υπαλλήλων και φορέων, που κατάφερναν να αποσπών ειδικά προνόμια (πχ επιδόματα, πολλαπλασιασμός οργανικών μονάδων ή υποστήριξη οικονομικών αιτημάτων για επιδόματα) (Σπανού,2018)

Οι παράγοντες που ευθύνονται για την μη ορθολογική διαχείριση και οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, ενδεικτικά είναι:

- Αρχικά το γεγονός ότι υπάρχουν στον δημόσιο τομέα, υπάλληλοι διαφόρων ταχυτήτων, μόνιμοι, ορισμένου και αορίστου χρόνου, αναρίθμητες ειδικότητες και κλάδοι, μισθολογικές ανισότητες, δεδομένου ότι το ενιαίο μισθολόγιο δεν ισχύει για όλους αλλά μόνο για ορισμένους φορείς, το ότι υπάρχουν οργανισμοί υπουργείων ή φορέων, οι οποίοι με εσωτερικές ρυθμίσεις και διαφοροποιήσεις είτε δίνουν προνόμια στους υπαλλήλους τους είτε τους βάζουν εμπόδια π.χ κινητικότητα στον e-ΕΦΚΑ.
- Δεν υπάρχει περιγραφή θέσεως εργασίας, η οποία θα προσδιόριζε την αναγκαιότητα ή μη της θέσης, θα εξασφάλιζε τον τρόπο δράσης και το εύρος της ευθύνης των εργαζομένων, θα τους προστάτευε από τις αυθαιρεσίες και θα βοηθούσε στην αξιολόγηση των ικανοτήτων και της απόδοσης των εργαζομένων (Αλεξόπουλος, 2021). Η απουσία της εξομοιώνει ανομοιομορφες δραστηριότητες, διευκολύνει την ανάπτυξη και την κυριαρχία της υποκειμενικής

κρίσης με αποτέλεσμα την ενίσχυση των αυθαιρεσιών. Όσο για την ανάλυση θέσης εργασίας, αυτή γίνεται από τους προϊσταμένους ή από παλαιότερους υπαλλήλους χωρίς μεθοδικό τρόπο. Επίσης, προσδιορίζεται με γνώμονα την εμπειρική αντίληψη της λειτουργίας της διεύθυνσης και του εκάστοτε τμήματος. Ενώ, λοιπόν, οι υπάλληλοι καταλάμβαναν τις θέσεις μέσω κάποιου διαγωνισμού, στην νέα τους υπηρεσία αναλάμβαναν καθήκοντα άσχετα με τους τομείς σπουδών και ενδιαφέροντος. (Αλεξόπουλος, 2021).

Σχετικά με τα περιγράμματα θέσεως εργασίας στην Λευκή Βίβλο για τη Διακυβέρνηση (2012) αναφέρεται:

«Στην Ελλάδα η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα είναι αποσυνδεδεμένη από τον στρατηγικό σχεδιασμό του κράτους και τις μεταρρυθμίσεις που επιδιώκονται, οι οποίες για να ευοδωθούν χρειάζονται υποστήριξη από προσωπικό με συγκεκριμένες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες. (...) Η προστιθέμενη αξία του περιγράμματος θέσης, είναι ότι αξιολογείται ένας υπάλληλος ως προς την καταλληλότητά του να υπηρετήσει σε μία θέση όχι μόνο βάσει των τυπικών του προσόντων αλλά πολύ περισσότερο με τη νοοτροπία, τις στάσεις, τις αξίες, τα κίνητρα με τα οποία ο υπάλληλος εμπλουτίζει τη θέση αυτή. Επιπλέον, τα περιγράμματα θέσης μπορούν να περιγράψουν με ουσιαστικό τρόπο τα χαρακτηριστικά/γνωρίσματα (τυπικά/άτυπα) που συγκροτούν κάθε θέση εργασίας, παρέχοντας στους υπαλλήλους ουσιαστικές δυνατότητες πρωτοβουλιών. (...) Η απουσία περιγραφών θέσεων δυσχεραίνει την βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου και την τοποθέτηση των ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα, γνώσεις και δεξιότητες στις κατάλληλες θέσεις.

- Η στελέχωση γινόταν πάντα χωρίς προγραμματισμό και χωρίς σχέδιο: ακόμα κι όταν πάγωσαν οι προσλήψεις, υπήρχε η δυνατότητα απασχόλησης συμβασιούχων ορισμένου χρόνου για την κάλυψη πάγιων ή έκτακτων αναγκών και στη συνέχεια γίνονταν μαζικές μονιμοποιήσεις και μετατροπή των συμβάσεων σε αορίστου με την αιτιολόγηση ότι καλύπτουν πάγιες και διαρκείς ανάγκες, οι οποίες επιβάρυναν τον προϋπολογισμό του φορέα.
- Ακόμα κι όταν η κινητικότητα στο δημόσιο προέκυψε μέσα από τα μνημόνια, έγινε είτε με τον φόβο της απόλυσης ή της διαθεσιμότητας με αφορμή την κατάργηση θέσεων και πάντα σύμφωνα με τις δημοσιονομικές απαιτήσεις. Η

ανακατανομή του προσωπικού γινόταν επειδή υπήρχαν πιέσεις για τη μείωσή του. Η κινητικότητα, η οποία και σήμερα στο μεγαλύτερο μέρος βασίζεται αποκλειστικά σε ατομικά κίνητρα και προσωπικές επιθυμίες, ενθαρρύνει τις πολιτικές παρεμβάσεις και την δικτύωση. Έτσι δημιουργείται αδιαφάνεια, η οποία ευνοεί εκείνους οι οποίοι είτε έχουν την δικτύωση στον φορέα υποδοχής ή έχουν την πολιτική υποστήριξη. Αν η κινητικότητα, για παράδειγμα, συνδεόταν με τις προαγωγές και την σταδιοδρομία του υπαλλήλου, θα μπορούσε να αποτελεί εργαλείο ανάπτυξης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο, δηλαδή εάν υπήρχε σχεδιασμός ενεργοποίησης του μηχανισμού της παρακίνησης. Ωστόσο γεγονός παραμένει ότι ένας υπάλληλος μπορεί να μείνει στην ίδια θέση στον ίδιο φορέα έως την συνταξιοδότησή του. (Σπανού Κ, 2018)

- Τέλος, υπάρχει η διαδικασία της απόσπασης υπαλλήλων με την προϋπόθεση ότι αυτή βαρύνει μισθολογικά τον προϋπολογισμό του φορέα προέλευσης κι όχι του φορέα υποδοχής.

Κι ενώ οι προσλήψεις κι οι προαγωγές εξακολουθούν να γίνονται με βάση τα τυπικά προσόντα και τις τυπικές προδιαγραφές που προβλέπονται σε κάθε διαδικασία, δεν δίνονται κίνητρα για την βελτίωση της παραγωγικότητας και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Εκτός από τη διαμόρφωση μιας δίκαιης μισθολογικής πολιτικής, όπου δεν θα υπάρχουν μισθολογικές ανισότητες για τους υπαλλήλους οι οποίοι ασκούν συναφή καθήκοντα έστω και σε διαφορετικούς φορείς, καθώς επίσης και της βελτίωσης των συνθηκών απασχόλησης, μεγάλη σημασία έχει για τον υπάλληλο να εκτιμάται η αξία της εργασίας του. Από τη μια το προσωπικό προσλαμβάνεται με βάση τις τυπικές προδιαγραφές, από την άλλη όμως θα πρέπει κάθε υπάλληλος να τοποθετείται σε θέσεις εργασίας, που να συνδέονται άμεσα με τις ικανότητές του. Η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από την σωστή ενεργοποίηση των ικανοτήτων –δεξιοτήτων του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Πολλά από τα άτομα που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό έχουν αρκετές μη ενεργοποιημένες ικανότητες με αποτέλεσμα ο οργανισμός να στερείται τις ικανότητές του. (Αλεξόπουλος, 2021)

Οι εργαζόμενοι αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο των δημόσιων οργανισμών. Με την αυξανόμενη αυτοματοποίηση, την ψηφιακή εργαλειοποίηση των διαδικασιών και τη γήρανση του προσωπικού, πρέπει να δοθεί περισσότερη έμφαση στην πρόβλεψη και ανταπόκριση σε στρατηγικά ζητήματα. Απαιτείται ικανή ηγεσία, που να μπορεί να εξασφαλίσει τη δέσμευση όλου του προσωπικού.

Σύμφωνα με το θεματικό ενημερωτικό δελτίο ευρωπαϊκού εξαμήνου, (2017), οι δυνατότητες οργανωτικής ανάπτυξης μέσω της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μπορούν να είναι:

- Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού για τη βελτίωση της απόδοσης μέσω της τοποθέτησης του κατάλληλου ανθρώπου με τις κατάλληλες δεξιότητες στην κατάλληλη θέση
- Διαχείριση ταλέντων και προσέλκυση νέων υποψηφίων στη δημόσια διοίκηση.
- Η κινητικότητα εντός και μεταξύ των οργανισμών, να γίνεται με σκοπό την ανταλλαγή τεχνογνωσίας, την ευελιξία και τις προαγωγές.
- Όπως και στον ιδιωτικό τομέα, μεγάλη σημασία έχουν η σταθερότητα και η αξιοπιστία του εργοδότη.
- Οι διευθυντές θα πρέπει να πάψουν να είναι διεκπεραιωτές των εντολών της Διοίκησης και να έχουν δυνατότητα παρέμβασης στην εξέλιξη του προσωπικού τους. Επίσης να είναι σε θέση να το υποστηρίζουν όταν χρειάζεται.
- Να γίνεται χρήση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας για προσωπική βελτίωση, ευελιξία και λογοδοσία.
- Προαγωγή της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας, να ενθαρρύνεται η συνεχής μάθηση κι η ανάπτυξη.
- Οι διορισμοί κι οι προαγωγές να γίνονται βάσει ικανοτήτων, δεξιοτήτων και προσόντων, τα οποία να εκτιμώνται και να αναγνωρίζονται. Να δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους, και να αξιοποιείται πλήρως η ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού.
- Διεξαγωγή ερευνών και αξιολόγηση της ικανοποίησης του προσωπικού
- Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι σημαντική η δημιουργία ευρύτερου πλαισίου για τη διαχείριση της απόδοσης. (Πηγή: Θεματικό ενημερωτικό δελτίο ευρωπαϊκού εξαμήνου, 22.11.2017)

4.3 Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Σύμφωνα με τους Perry και Wise (1990), ως παρακίνηση στον δημόσιο τομέα θεωρείται η προδιάθεση του ατόμου να ανταποκριθεί σε κίνητρα και η οποία είναι θεμελιωμένη κυρίως ή μοναδικά σε δημόσιους θεσμούς και οργανισμούς. Τα κίνητρα που επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων, πάντα με τους ίδιους, είναι:

- **Ορθολογικά κίνητρα :**

Συμμετοχή στην διαμόρφωση της πολιτικής. Υπάρχει δέσμευση με τους στόχους του οργανισμού και με τον τρόπο αυτό ταυτίζεται το προσωπικό συμφέρον με το κοινωνικό.

- **Κίνητρα βάσει κανόνων:**

Υπάρχει επιθυμία εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος. Γενικά υπάρχει αφοσίωση στο καθήκον για την εξυπηρέτηση των πολιτών και στην κοινωνική ισότητα.

- **Συναισθηματικά κίνητρα:**

Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να βοηθήσουν τους πολίτες, πιστεύουν στην πολιτική που έχει διαμορφωθεί και τους ενδιαφέρει να προσφέρουν στους συμπολίτες τους.

Άλλος τρόπος διάκρισης των κινήτρων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων μπορεί να είναι :

Ο μισθός και οι πρόσθετες αποδοχές, η δυνατότητα εκπαίδευσης, η επιβράβευση, η ευκαιρία για ανάληψη ευθυνών και η προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης, το εργασιακό περιβάλλον, οι συνθήκες εργασίας.

Η παρακίνηση και η απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτάται από την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία αποτελεί μια στάση προς την εργασία. Έτσι θα λέγαμε ότι η παρακίνηση και η απόδοση των υπαλλήλων εξαρτάται από τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, από το αντικείμενο της εργασίας τους, από τη φύση των αρμοδιοτήτων τους, από το εργασιακό περιβάλλον και τον τρόπο διοίκησης (Χαλάς, 2002).

Όμως η γραφειοκρατία, η έλλειψη ευελιξίας και η λατρεία των τύπων που επικρατούν στον ελληνικό δημόσιο τομέα δυσκολεύουν τους υπαλλήλους να βρουν κίνητρα. Οι εγκύκλιοι, που ερμηνεύουν την υφιστάμενη νομοθεσία πρέπει να ακολουθούνται πιστά, χωρίς καμία παρέκκλιση, κι έτσι περιορίζεται η προώθηση της πρωτοβουλίας, της δημιουργικότητας, άρα και της καινοτομίας. Στο δημόσιο τομέα, η μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων γίνεται αυτόματα, χωρίς κρίση και με βάση τα έτη προϋπηρεσίας τους κι έτσι οι οικονομικές ανταμοιβές δεν παρακινούν τους υπαλλήλους. Επίσης, οι διευθυντές δεν έχουν την δυνατότητα να επιβραβεύσουν την προσπάθεια ή την αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου τους. Όσο για την εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων, αυτή τα τελευταία χρόνια δεν αποτελεί παράγοντα παρακίνησης, καθώς οι

κρίσεις για κάλυψη θέσεων ευθύνης γίνονται σε αραιά διαστήματα και σε πολλές περιπτώσεις αμφισβητείται η αξιοκρατία των διαδικασιών.

4.4 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Σύμφωνα με τον ΟΕCD (2017), η ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλει σημαντικά στην καινοτομία, τις οργανωτικές επιδόσεις και την εμπιστοσύνη στους δημόσιους οργανισμούς. Η διαφορετικότητα στον δημόσιο τομέα αποτελεί πραγματικότητα αλλά κρίνεται και απαραίτητη. Κάθε άτομο έχει διαφορετικό υπόβαθρο, γνώσεις και δεξιότητες και μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του δημοσίου μακροπρόθεσμα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους πολίτες. Υπάρχει σχέση μεταξύ της κατανόησης των αναγκών των διαφορετικών ομάδων στην κοινωνία και της παροχής ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών.

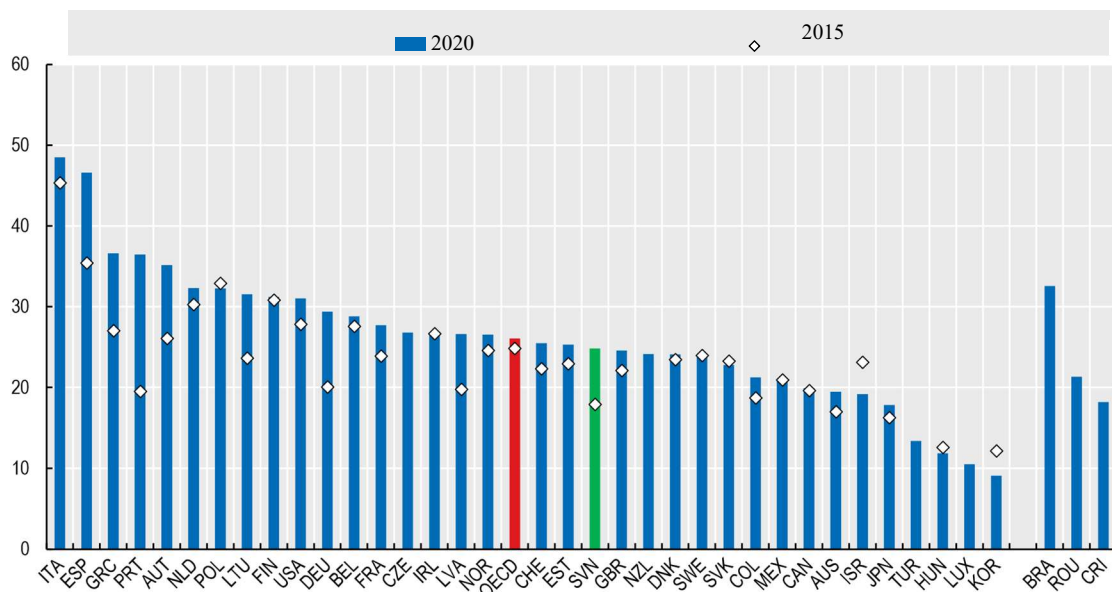
Παράλληλα, η Ευρώπη βρίσκεται αντιμέτωπη με ραγδαίες δημογραφικές αλλαγές. Στην πλειονότητα των κρατών μελών της ΕΕ, οι πληθυσμοί διαφέρουν όσον αφορά το φύλο, την ηλικία, την καταγωγή, τη θρησκεία, τις αναπηρίες, τον σεξουαλικό προσανατολισμό και κάθε μία από αυτές τις ομάδες περιλαμβάνει πολίτες με διαφορετικό κοινωνικό, οικονομικό και μορφωτικό υπόβαθρο. Το φαινόμενο αυτό αντικατοπτρίζεται στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Οι κυβερνήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δίνοντας το καλό παράδειγμα, καλούνται να ανταποκριθούν στις ανάγκες και τις ανησυχίες κάθε ατόμου της κοινωνίας και να είναι ηγέτες στην εφαρμογή της διαχείρισης της διαφορετικότητας.

4.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΗΛΙΚΙΕΣ

Η Ευρώπη γερνά. Οι άνθρωποι παραμένουν υγιείς για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, απ'ότι παλαιότερα. Έτσι τα κράτη μέλη της ΕΕ έρχονται αντιμέτωπα με συγκεκριμένες οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις. Μία από αυτές τις προκλήσεις αφορά τον χώρο εργασίας. Η παγκοσμιοποίηση, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, καθώς και έκτακτες καταστάσεις όπως π.χ. η πανδημία Covid-19, προκαλούν εκτεταμένες αλλαγές τόσο στον τρόπο εργασίας όσο και στον προγραμματισμό στον χώρο εργασίας. Το ερώτημα είναι, πώς πρέπει τα κράτη να οργανώσουν τη διαχείριση του δημόσιου εργατικού δυναμικού πολλών και διαφορετικών γενεών.

Στα διαγράμματα που ακολουθούν, τα στοιχεία του ΟΟΣΑ για το εργατικό δυναμικό των κεντρικών διοικήσεων στις χώρες του, μας δείχνουν ότι το ποσοστό των

εργαζόμενων άνω των 55 ετών είναι 25%, λίγο κάτω από τον μέσο όρο του ΟΟΣΑ που είναι 26%. Η Ιταλία, η Ισπανία, η Ελλάδα και η Πορτογαλία έχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά σε αυτήν την κατηγορία και η τροχιά είναι ανοδική. Το δεύτερο διάγραμμα δείχνει ότι οι νέοι κάτω των 35 για την Ελλάδα είναι κάτω του 5%, όταν ο μέσος όρος για τις χώρες του ΟΟΣΑ είναι περίπου στο 19%. Για τις περισσότερες χώρες τα νούμερα έχουν μειωθεί αρκετά από το 2015.

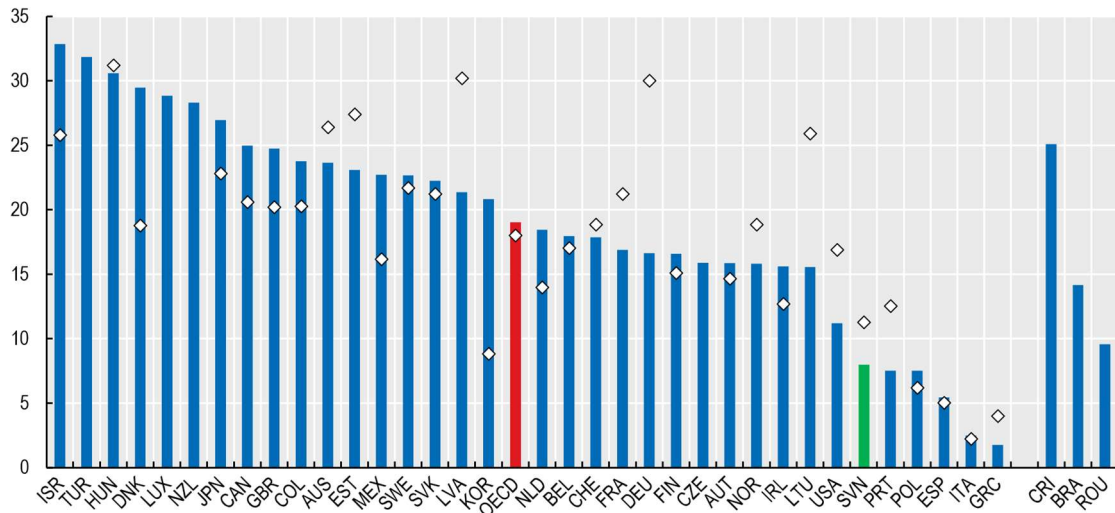


Source: OECD (2020), Survey on the Composition of the Workforce in Central Governments.

Πηγή ΟΟΣΑ 2020

Διάγραμμα 4.1

Ποσοστά των εργαζόμενων στην κεντρική διοίκηση 55 ετών και άνω (2020 και 2015)



Source: OECD (2020), Survey on the Composition of the Workforce in Central/Federal Governments.

ΠΗΓΗ: ΟΟΣΑ 2020

Διάγραμμα 4.2

Ποσοστά των εργαζόμενων στην κεντρική διοίκηση 18-34 ετών (2020 και 2015)

Η πρόκληση που καλείται να αντιμετωπίσει η δημόσια υπηρεσία είναι ο σχεδιασμός ευέλικτων πολιτικών απασχόλησης ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προτιμήσεις διαφορετικών ομάδων στον δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας. Πλέον διαφορετικές γενιές εργάζονται δίπλα δίπλα κι έτσι απαιτείται στρατηγική σκέψη, η οποία να προωθή ευκαιρίες απασχόλησης για ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι θέλουν από τον εργοδότη τους, ό,τι κι οι νεότεροι. Πολλές δημόσιες υπηρεσίες, προκειμένου να βοηθήσουν στην καθοδήγηση εργασιακών πρακτικών και πολιτικών διερευνούν τη χρήση πρακτικών διαχείρισης ταλέντων.

Αν θέλουμε να δώσουμε έναν ορισμό της διαχείρισης ταλέντων μπορούμε να πούμε ότι αφορά τη χρήση στρατηγικών προληπτικά ώστε να προσαρμοστεί η διαχείριση του εργατικού δυναμικού στις ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων προκειμένου να εκπληρωθούν οι οργανωτικοί στόχοι. Σχετίζεται με τη συστηματική προσέλκυση, αναγνώριση, ανάπτυξη, διατήρηση και εξέλιξη ταλέντων σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. (OECD, 2021)

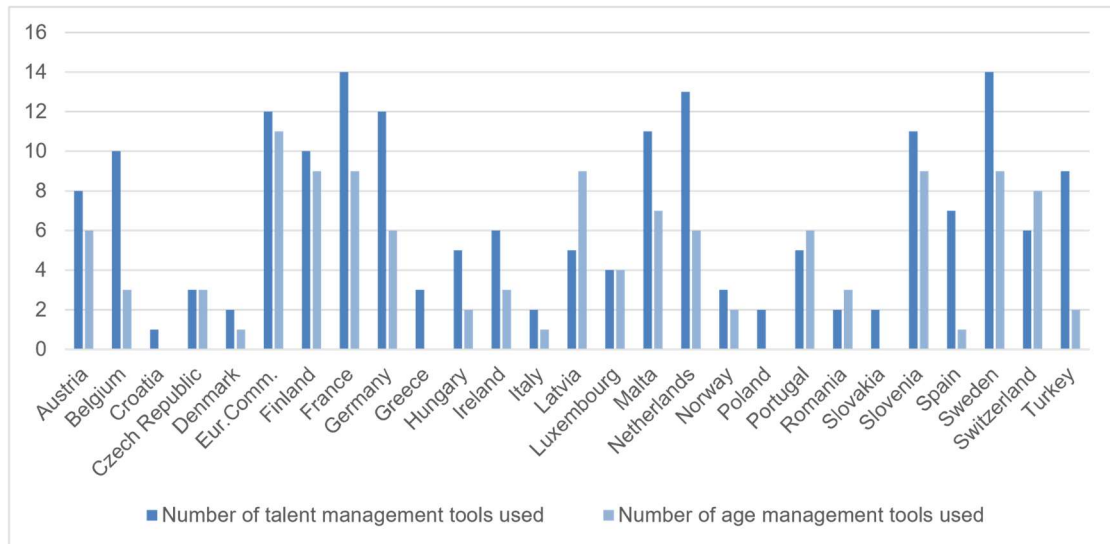
- **Προσέλκυση ταλέντων:** Με την εφαρμογή διάφορων πρακτικών αυξάνεται η ελκυστικότητα κι η αξιοπιστία της δημόσιας διοίκησης ως εργοδότη. Είναι σημαντικό να αναπτυχθεί πρόταση, η οποία θα βελτιώσει την εικόνα και τη φήμη του δημόσιου οργανισμού ως εργοδότη.

- **Αναγνώριση ταλέντων:** Ο δημόσιος οργανισμός κατανοεί εκείνες τις δεξιότητες που του είναι αναγκαίες τώρα αλλά και μακροπρόθεσμα. Άρα πρέπει να βρει τον τρόπο να εντοπίσει τα ταλέντα, να τα προσελκύσει και να οικοδομήσει αυτές τις δεξιότητες στον οργανισμό.
- **Ανάπτυξη ταλέντων:** Η συνεχής εκπαίδευση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων είναι από τα πιο σημαντικά στοιχεία της διαχείρισης ταλέντων. Όσοι εργαζόμενοι έχουν υψηλές επιδόσεις ή διαθέτουν συγκεκριμένες δεξιότητες πρέπει να επωφεληθούν από τη δομημένη υποστήριξη για να επιταχύνουν την καριέρα τους, ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν πρόσθετες ευθύνες.
- **Διατήρηση ταλέντων:** Οι οργανισμοί επενδύουν στην προσέλκυση ταλέντων, αλλά για να τα διατηρήσουν στην υπηρεσία και να δικαιολογήσουν την επένδυσή τους πρέπει να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους. Προκειμένου να δεσμεύσουν το προσωπικό τους, οι οργανισμοί μπορούν να διευρύνουν την πορεία της σταδιοδρομίας τους συνδέοντάς την με την κινητικότητα.
- **Εξέλιξη ταλέντων:** Δεν αρκεί μόνο η προσέλκυση προσωπικού με τις κατάλληλες δεξιότητες. Ο οργανισμός πρέπει να εξασφαλίσει ότι δίνονται στους εργαζόμενους και οι κατάλληλες ευκαιρίες να τα χρησιμοποιήσουν και να τα ξεδιπλώσουν.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2020), όσον αφορά τη γήρανση, είναι ξεκάθαρο ότι πρέπει να διασφαλιστεί η συναισθηματική δέσμευση των ηλικιωμένων εργαζομένων στο χώρο εργασίας, καθώς πλησιάζουν στη συνταξιοδότηση. Οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να εξασφαλίσουν την μετάδοση γνώσης κι εμπειρίας από γενιά σε γενιά και οι πρακτικές διαχείρισης ταλέντων θεωρήθηκαν ως ένα χρήσιμο εργαλείο για να το πετύχουν. Πολλοί συμμετέχοντες ανέφεραν ότι με το ισχύον σύστημα συνταξιοδότησης στον δημόσιο τομέα η μετάβαση από τον επαγγελματικό βίο πλήρους απασχόλησης στη σύνταξη πλήρους απασχόλησης γίνεται απότομα. Η χρήση πρακτικών διαχείρισης ταλέντων θεωρήθηκε ως ένας τρόπος για τη βελτίωση της συναισθηματικής δέσμευσης των ηλικιωμένων εργαζομένων, καθώς οδηγούνται προς τη συνταξιοδότηση. Για να μπορέσει το ηλικιωμένο προσωπικό να αποσυρθεί σταδιακά, συζητήθηκαν δραστηριότητες όπως, τρόποι προώθησης της ανταλλαγής γνώσεων, ευέλικτων ωρών εργασίας και μάθησης και ανάπτυξης για προσαρμογή σε νέες πρακτικές στο χώρο εργασίας (όπως η αυξημένη χρήση ψηφιακών εργαλείων).

Επίσης συζητήθηκαν τα στερεότυπα που μπορεί να συνδέονται με τους ηλικιωμένους εργαζόμενους. Όπως σημειώνει μια πρόσφατη έκθεση του ΟΟΣΑ, πολλές πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο εργασίας συνδέονται με την ηλικία των εργαζομένων και όχι με την πραγματική ικανότητα εργασίας ή τις ατομικές τους ανάγκες (ΟΟΣΑ, 2020). Ένα ιδανικό σύστημα διαχείρισης ταλέντων για εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας θα λάμβανε υπόψη τις ανάγκες των ηλικιωμένων εργαζομένων, αποφεύγοντας την ενίσχυση των αρνητικών στερεοτύπων. Προτάθηκε η δημιουργία πιο συστηματικών τρόπων για τους ηλικιωμένους εργαζόμενους ώστε να έχουν πρόσβαση σε ευέλικτες συνθήκες εργασίας που να ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες τους, όπως εργονομικές συνθήκες εργασίας, ιατρικές εξετάσεις και έναν δομημένο τρόπο προγραμματισμού για τη συνταξιοδότηση. Οι πρακτικές διαχείρισης ταλέντων μπορούν πράγματι να βοηθήσουν στην παροχή των παραπάνω. Ο απώτερος στόχος των συστημάτων διαχείρισης ταλέντων θα πρέπει να είναι η παροχή αυτών με τρόπο που να περιλαμβάνει την ηλικία κι όχι αποκλειστικά για την ηλικία (OECD 2021)

Το επόμενο διάγραμμα δείχνει ότι οι περισσότερες ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις διαθέτουν και χρησιμοποιούν κάποια εργαλεία για τη διαχείριση ταλέντων στο δημόσιο τομέα, ενώ χρησιμοποιούν λιγότερα εργαλεία για τη διαχείριση της ηλικίας. Όσον αφορά τη διαχείριση της ηλικίας, η Ελβετία, η Φινλανδία, η Γαλλία, η Λετονία, η Σλοβενία και η Σουηδία χρησιμοποιούν όλες τουλάχιστον τα τρία τέταρτα των εργαλείων που περιγράφονται στο Διάγραμμα 4.4. Στην πραγματικότητα δεν καταφεύγουν όλες οι δημόσιες διοικήσεις, των οποίων το μεγαλύτερο μέρος εργαζομένων είναι μεγαλύτερης ηλικίας, στην χρήση εργαλείων διαχείρισης ηλικίας. Στην Ελλάδα δεν υπάρχει καν η ένδειξη ότι η δημόσια διοίκηση χρησιμοποιεί τα συγκεκριμένα εργαλεία για τη διαχείριση αυτής της ηλικιακής ομάδας εργαζομένων. Οι χώρες που χρησιμοποιούν περισσότερο τα εργαλεία διαχείρισης ταλέντων στην κεντρική δημόσια διοίκηση είναι η Γαλλία, η Σουηδία, η Ολλανδία, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η Γερμανία, η Σλοβενία και η Μάλτα.



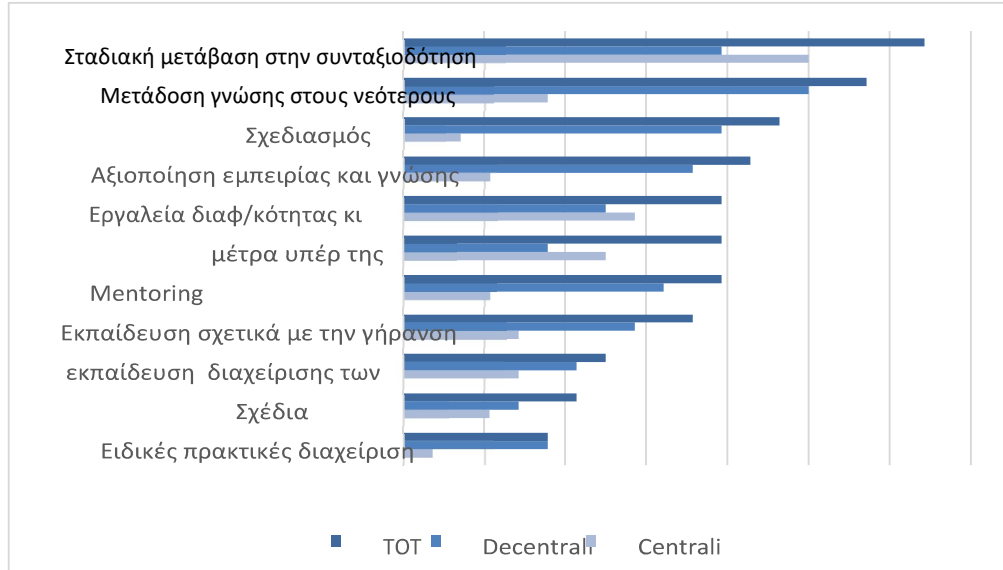
Note: Out of a total of 11 tools for Ageing and 15 for talent management.

Source: OECD (2020), Survey on Ageing and talent management practices in European public administrations.

Πηγή ΟΟΣΑ 2020

Διάγραμμα 4.3

Ποσοστό χρήσης εργαλείων για τη διαχείριση ηλικίας και ταλέντων στην κεντρική διοίκηση ανά χώρα.



Διάγραμμα 4.4

Εργαλεία Διαχείρισης Μεγαλύτερου Ηλικιακά Εργατικού Δυναμικού

Ένας δημόσιος οργανισμός που βλέπει μπροστά και μακριά, θα πρέπει να προβλέψει τις δημογραφικές αλλαγές στο εργατικό δυναμικό και να φροντίσει ώστε να ανανεώσει τις δεξιότητες και το ταλέντο με τρόπο αποτελεσματικό. Απαιτείται να εξασφαλιστεί ότι η γνώση κι η εμπειρία θα μεταδοθεί από τους μεγαλύτερους στους νεότερους εργαζόμενους.

Η μετάδοση της γνώσης είναι ο βασικός στόχος της διαχείρισης των ταλέντων. Ορισμένα εργαλεία που θα το πετύχουν αυτό είναι: (OECD, 2021)

- **Δημιουργία ομάδων εργασίας διαφορετικών ηλικιών:** Η γνώση μεταφέρεται μέσω του διαλόγου και του πειραματισμού.
- **Μετακίνηση σε διαφορετικά τμήματα:** ενθαρρύνεται η ανταλλαγή γνώσεων
- **Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προγραμμάτων για όλες τις ηλικιακές ομάδες:** Οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται, δημιουργούνται ομάδες οι οποίες ενθαρρύνουν την ανταλλαγή γνώσεων εντός αυτών των προγραμμάτων.
- **Το mentoring και το coaching** αποτελούν πρακτική με την οποία η γνώση και οι δεξιότητες των έμπειρων εργαζόμενων περνούν στους νεότερους.

Για να πετύχουν όλα τα παραπάνω επιβάλλεται ο σχεδιασμός της διαδοχής σε θέσεις κλειδιά. Οι ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι είναι μεγαλύτεροι από τον μέσο όρο και συνήθως πριν από το τέλος της καριέρας τους βρίσκονται στην θέση από όπου θα συνταξιοδοτηθούν. Άρα πρέπει οι μελλοντικοί ηγέτες να είναι έτοιμοι να πάρουν τις θέσεις τους όταν συνταξιοδοτηθούν οι παρόντες ηγέτες.

4.6 Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το 2019, για πρώτη φορά, η Adecco Ελλάδας σε συνεργασία με το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και με τη συμμετοχή στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού ελληνικών και πολυεθνικών εταιριών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, διεξήγαγα έρευνα με σκοπό να αναδείξουν την τάση της αγοράς στην προσέλκυση και την επιλογή ταλέντων. Η Έρευνα Τάσεων Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού, πραγματοποιείται ετησίως και ως στόχο έχει την καταγραφή μεθόδων και πρακτικών που ακολουθούν οι εταιρίες κατά την διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού.

Μέσα σε έναν οργανισμό έχει μεγάλη σημασία η αποτελεσματική προσέλκυση, επιλογή και διατήρηση ταλέντων, ώστε να μπορέσει ο οργανισμός να συνεχίσει την επιτυχημένη του πορεία. Η ανωτέρω έρευνα έδειξε πως η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών επηρέασε αρνητικά μισθούς και γενικότερα παροχές και κυρίως την εργασιακή ασφάλεια και ικανοποίηση.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα αποτελέσματα προέκυψε ότι

- Το 50% των εταιριών είναι διατεθειμένο να πληρώσει περισσότερα για να προσελκύσει τα κατάλληλα talέντα
- Η οικονομική κρίση έχει την μεγαλύτερη αρνητική επίδραση στους μισθούς, στις παροχές, στην εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή σταθερότητα και ασφάλεια.
- Οι μεγάλες επιχειρήσεις θέλουν να προσελκύσουν και να επιλέξουν ταλαντούχους εργαζόμενους με δεξιότητες προσαρμοσμένες στην ψηφιακή εποχή.
- Οι επιχειρήσεις είναι ελκυστικές στα talέντα όταν παρέχουν καλές αμοιβές, ευκαιρίες εξέλιξης και εργασιακή στιβαρότητα, ενώ νέες μέθοδοι προσέλκυσης αποτελούν οι πρακτικές (Candidate Experience και Employer Branding)
- Οι εργαζόμενοι αποχωρούν λόγω καλύτερης οικονομικής προσφοράς από άλλη εταιρία, καλύτερης επαγγελματικής εξέλιξης, ενώ σημαντικό ρόλο παίζει και η σχέση με τον προϊστάμενο.
- Πακέτο αποδοχών, ευκαιρίες καριέρας, προκλητικότητα εργασίας, εργασιακή σταθερότητα, οικονομική ευρωστία, στόχοι και στρατηγική της εταιρίας έχουν υψηλή σημασία τόσο για την προσέλκυση talέντων όσο και για την διακράτηση αυτών. Αν και οι περισσότερες εταιρίες προτίθενται να επενδύσουν περισσότερο σε υψηλότερες αμοιβές για την προσέλκυση παρά για την διακράτηση των ταλαντούχων εργαζόμενων. (Adecco Ελλάδα, 2019)

Ανακεφαλαιώνοντας όλα τα παραπάνω, όπως στον ιδιωτικό τομέα με τον ίδιο τρόπο θα πρέπει και οι δημόσιοι οργανισμοί να βλέπουν μακροπρόθεσμα τους συγκεκριμένους στόχους που θέλουν να πετύχουν, να προβλέψουν όλες εκείνες τις αλλαγές που θα προκύψουν στο εργατικό δυναμικό και να κάνουν όλα όσα απαιτούνται ώστε να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΔΑΔ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από τις αρχές αλλά κυρίως από τα μέσα της δεκαετίας του 70 και του 80 διαμορφώθηκε η αντίληψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών είναι ένα από τα βασικά περιουσιακά τους στοιχεία. Ταυτόχρονα με αυτή την αντίληψη αναπτύχθηκε κι η ιδέα ότι το προσωπικό κατέχει σημαντικά στοιχεία, όπως δεξιότητες/ικανότητες. Παράλληλα αυτές οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού συνδέθηκαν με την ανταγωνιστική ανάπτυξη των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Έτσι με τον τρόπο αυτόν αναπτύχθηκε και σταθεροποιήθηκε η ιδέα ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι αναπόσπαστο στοιχείο της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των οργανισμών.

5.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΑΔ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με ζητήματα που αφορούν τους υπαλλήλους ενός οργανισμού, δίνοντας έμφαση σε θέματα, όπως:

- Στον κυρίαρχο ρόλο που παίζουν οι υπάλληλοι, ώστε ο οργανισμός να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Οι πρακτικές της ΔΑΔ να εναρμονιστούν με την οργανωτική στρατηγική του οργανισμού.
- Να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στους στόχους της ανώτατης Διοίκησης.

Για την ΔΑΔ, κάθε εργαζόμενος είναι εξίσου σημαντικός όσο σημαντικός είναι και ο οποιοσδήποτε Διευθυντής του οργανισμού. Θεωρεί τους εργαζόμενους ως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού, καθώς κάθε ένας από αυτούς και όλοι μαζί έχουν αρκετές εν δυνάμει ικανότητες με αποτέλεσμα ο οργανισμός να στερείται των ικανοτήτων αυτών. Ο όρος εν δυνάμει χρησιμοποιείται για να ξεκαθαρίσει ότι το ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να μετατραπεί σε παράγοντα που θα μπορούσε να ενσωματωθεί στο περιβάλλον του οργανισμού, θα πρέπει να αποκτήσει κάποια χαρακτηριστικά έτσι ώστε να ενεργοποιηθεί και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του οργανισμού και να πετύχει τους στόχους τους. (Αλεξόπουλος, 2021)

Έτσι, οι βασικές αρμοδιότητες της ΔΑΔ είναι:

- Η επικοινωνιακή πολιτική, επίσημη και ανεπίσημη, μεταξύ Διοίκησης και Υπαλλήλων. Με τον τρόπο αυτό υπάρχουν διάλογοι επικοινωνίας και επιτυγχάνεται η δικαιοσύνη, η λογοδοσία και η αποτελεσματικότητα στο εργασιακό περιβάλλον.
- Ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός της οργάνωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η ΔΑΔ ταξινομεί το σύνολο των αναγκαίων και απαιτούμενων δραστηριοτήτων στον οργανισμό, ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, αλλά σε συγκεκριμένες θέσεις και σε συγκεκριμένο αριθμό.
- Η στρατολόγηση, αξιολόγηση κι επιλογή του προσωπικού: όροι πρόσληψης, περιγραφή θέσεως εργασίας, απαιτήσεις εργασίας, χρονοδιάγραμμα εξέλιξης των εργαζόμενων. Ενημερώνει και παρακολουθεί τα αρχεία του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η εκπαίδευση και αναβάθμιση των ικανοτήτων/δεξιοτήτων των εργαζόμενων. Στο σημείο αυτό γίνεται συνεχής ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων των στελεχών και δίνεται έμφαση στην ενδυνάμωσή τους μέσα από την εκπαίδευση.
- Πολιτική μισθοδοσίας: Γίνεται σχεδιασμός συστήματος ανταμοιβών του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση της απόδοσης έργου. Τρεις είναι οι βασικές κατηγορίες διαμόρφωσης των ανταμοιβών: μισθός, επιδόματα, bonus. Επίσης, αναπτύσσει και υλοποιεί προγράμματα επιβράβευσης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία
- Ανάπτυξη προγραμμάτων διαμόρφωσης αποτελεσματικών σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού.

5.3 Ρόλος και στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο ρόλος της ΔΑΔ είναι να αναπτύσσεται σε πολλά επίπεδα, καθώς καλείται να εντοπίσει και να εξασφαλίσει την χρυσή τομή μεταξύ του οριζόμενου οφέλους του οργανισμού και του οριζόμενου οφέλους του ανθρώπινου δυναμικού, τομή που διασφαλίζει την αποδοτικότερη λειτουργία του συγκεκριμένου οργανισμού. Με άλλα λόγια, πρόκειται για την συστηματική εξεύρεση του τρόπου ικανοποίησης του συνόλου

των εργαζόμενων και της Διοίκησης με στόχο την αποτελεσματική, ανταγωνιστική λειτουργία του οργανισμού. (Αλεξόπουλος, 2021).

Οι ρόλοι της ΔΑΔ μπορούν να διαχωριστούν σε τρία επίπεδα: στο λειτουργικό για την εκπλήρωση βραχυπρόθεσμων στόχων (Operational Level), στο διοικητικό-εκτελεστικό (Managerial Level) για στόχους μεσοπρόθεσμους και στο στρατηγικό (Strategic Level) για την εκπλήρωση μακροπρόθεσμων στόχων.

Προκειμένου η ΔΑΔ να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην εκπλήρωση όλων αυτών των στόχων επιβάλλεται να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό. Με τον όρο στρατηγική εννοούμε την υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών και τακτικών που σα σκοπό έχουν την εξασφάλιση πλεονεκτικών θέσεων και συνδυασμού δυνάμεων. (Lee & al., 2017). Ενώ με τον όρο στρατηγική διοίκηση εννοούμε ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που προσδιορίζουν την επίδοση του οργανισμού μακροπρόθεσμα. Επιχειρησιακή στρατηγική είναι η τακτική που ακολουθεί ο οργανισμός ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του με σκοπό την μεγιστοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του οργανισμού και την ελαχιστοποίηση των αδυναμιών του. (Ξυροτήρη, 2001)

Κατά τον λειτουργικό ή διοικητικό προγραμματισμό αποφασίζονται χρονικά, ποσοτικά και ποιοτικά όλες εκείνες οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν, ώστε να επιτευχθούν μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι. Οι βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι που καλείται να διεκπεραιώσει η ΔΑΔ σε λειτουργικό και διοικητικό επίπεδο, ενδεικτικά είναι:

- Η επισήμανση και η επίλυση προβλημάτων του ανθρώπινου δυναμικού
- Η ανάπτυξη και διευκόλυνση της επικοινωνίας και της συνεργασίας
- Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία
- Η ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού

5.4 Ανθρώπινο Δυναμικό και Επιχειρησιακή Ικανότητα Δημόσιων Οργανισμών

Τρία είναι τα στοιχεία που καθορίζουν την εξέλιξη των Δημόσιων Οργανισμών και που πρέπει να τα λάβουν υπόψη τους:

- Οι στόχοι που πρέπει να επιτύχουν να είναι συγκεκριμένοι

- Οι περιορισμένοι πόροι που διαθέτουν
- Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στόχων.

Τρεις είναι και οι βασικές αρχές για το ανθρώπινο δυναμικό σε μια δημόσια υπηρεσία:

- Επιλέγουμε, αναπτύσσουμε και διατηρούμε τους καλύτερους.
- Κάθε υπάλληλος αποτελεί ένα συγκεκριμένο ανθρώπινο κεφάλαιο εντός του οργανισμού, ο οποίος μπορεί, είτε να παραμείνει στάσιμος, είτε να αναπτυχθεί ή να διαλυθεί.
- Ο κατάλληλος άνθρωπος πρέπει να βρίσκεται στην κατάλληλη θέση.

Όταν ένας υπάλληλος δεν χρησιμοποιεί το σύνολο των δυνατοτήτων του και των ικανοτήτων του, τότε υπάρχει περίπτωση να πετυχαίνει πολύ λιγότερα σε καθημερινή βάση, να είναι απογοητευμένος και μίζερος και οι κακές στιγμές του στην υπηρεσία να είναι περισσότερες από τις ευχάριστες και τις δημιουργικές. Μπορεί να οδηγηθεί σε συγκρούσεις με τους συναδέλφους του ή και με τους πολίτες, τους οποίους εξυπηρετεί καταβάλλοντας την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια.

Από την άλλη ένα τμήμα ΔΑΔ θα πρέπει να βρει απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως, ποιοι είναι οι καλύτεροι υπάλληλοί μας και τι κάνουμε για να τους διακρατήσουμε, μπορούμε να αναπτύξουμε τις δεξιότητες των υφιστάμενων υπαλλήλων κι αν ναι, θα πετύχουμε τους στόχους μας παίρνοντας το μέγιστο της απόδοσης αυτών.

Μια δημόσια υπηρεσία για να είναι αποτελεσματική πρέπει να διοικεί, να αναπτύσσει και να απελευθερώνει όλο το φάσμα των ικανοτήτων/δεξιοτήτων του προσωπικού τους σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο. Οι γνώσεις, οι ικανότητες/δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να προσδιοριστούν, να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτό, το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον δημόσιο τομέα μοιάζει στη λειτουργία του με αυτή του ιδιωτικού τομέα και σε αυτή την περίπτωση απαιτείται στρατηγικός σχεδιασμός: θα πρέπει να γίνει καταγραφή όλων των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού, πρόβλεψη των αναγκών του οργανισμού, διερεύνηση των συνθηκών αγοράς εργασίας. Στον δημόσιο τομέα υπάρχει η δυνατότητα της κινητικότητας για την κάλυψη των θέσεων, την οποία θα μπορούσε να διερευνήσει το αντίστοιχο τμήμα ΔΑΔ και η οποία θα πρέπει κάποια στιγμή να συνδεθεί με την εξέλιξη και την προαγωγή του εργαζόμενου. Ο δημόσιος τομέας έχει ανάγκη ένα τμήμα ΔΑΔ το οποίο θα προωθεί τις αρχές της δικαιοσύνης και

της ισότητας, ενδυναμώνοντας το ανθρώπινο δυναμικό και ενισχύοντας την ενεργό ανάμειξή του στις διοικητικές διαδικασίες. (Ακριβος, 2020)

Οφείλει να συνδέει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό τόσο με τις απαραίτητες αλλαγές όσο και με τις καθημερινές εργασίες που επιτελούν. Επίσης, θα πρέπει να ενδιαφέρεται για τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, να επικοινωνεί μαζί του, αναγνωρίζοντας το έργο τους και ταυτόχρονα ανταμείβοντας τις προσπάθειές του.

Στόχος ενός τμήματος ΔΑΔ στον δημόσιο τομέα θα πρέπει να είναι η παροχή κινήτρων ώστε ο υπάλληλος να αυξήσει την αφοσίωσή του στην υπηρεσία, χρησιμοποιώντας προς όφελός της τις ικανότητες/δεξιότητες, τις γνώσεις και τις εμπειρίες του. Άλλωστε οι συλλογικές εμπειρίες αποτελούν γνώση για τον οργανισμό, είναι το περιουσιακό στοιχείο του, το οποίο μεταδίδεται από τον παλαιότερο στον νεότερο υπάλληλο. Συγκεκριμένα οι στόχοι της ΔΑΔ σε μια δημόσια υπηρεσία για το ανθρώπινο δυναμικό συνοψίζονται στους εξής:

- Σύνθεση μεταξύ των στόχων και των προσδοκιών των ανθρώπινων πόρων με το όραμα του οργανισμού (στρατηγικά σχέδια)
- Δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό για την επίτευξη των στόχων
- Έλεγχος ποιότητας και feedback στο έργο του ανθρώπινου δυναμικού
- Ευελιξία στις εργασιακές σχέσεις.

Για να πραγματοποιηθούν όλα τα παραπάνω, βασική προϋπόθεση αποτελεί το τμήμα ΔΑΔ και μέσω αυτού ο δημόσιος οργανισμός να έχει ένα όραμα για να το μεταλαμπαδεύσει στο ανθρώπινο δυναμικό του. Η επιτυχία ενός οργανισμού επιτυγχάνεται μόνο μέσω της ανάπτυξης και της έμπνευσης των πραγματικών ικανοτήτων των εργαζομένων και της παροχής σε αυτούς ευκαιριών για την ανάπτυξη, την καινοτομία και την εργασιακή διαφορετικότητα. Οι εργαζόμενοι σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου προέχουν οι ίσες ευκαιρίες, η παρακίνηση, η αμεροληψία, η ευελιξία, και η εκπαίδευση, αναπτύσσεται και οδηγείται στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Για να είναι ικανό ένα τμήμα ΔΑΔ να κάνει όλα εκείνα που απαιτούνται σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό του, θα πρέπει να υπάρχει ένας οργανισμός, ο οποίος να έχει μια κουλτούρα μάθησης, δημιουργικότητας και ομαδικής εργασίας, να ευθυγραμμίζονται οι στόχοι του με τις φιλοδοξίες των εργαζομένων του, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα εμψυχωμένο, υπεύθυνο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό.

Επιπλέον, θα πρέπει να παρέχει στους εργαζόμενους ένα περιβάλλον που να είναι πηγή δημιουργίας και να επικρατεί ένα κλίμα καινοτομίας κι εργασιακού ενθουσιασμού. Μέσα από την εργασία να παρέχει ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη, ευχαρίστηση από την εργασία και κυρίως να επιδεικνύει λογοδοσία, υπευθυνότητα, δικαιοσύνη, ισότητα ευκαιριών και σεβασμό σε όλους. (πηγή: ΕΣΔΔΑ, 2020)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στην ερευνητική μεθοδολογία, η οποία χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας. Βασικός σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί το επίπεδο διαχείρισης της διαφορετικότητας στο φορέα e-ΕΦΚΑ, καθώς γίνεται προσπάθεια εντοπισμού των πηγών προέλευσης της διαφορετικότητας και των ωφελειών αυτής.

6.2 Μεθοδολογία της έρευνας

Για να απαντηθούν οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα της συγκεκριμένης έρευνας, θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης. Με αυτόν τον τρόπο, ο ερευνητής έχει την δυνατότητα να συνδυάσει δεδομένα ποσοτικά και ποιοτικά με βάση έναν αριθμό συμμετεχόντων και να εξάγει, μετά από επεξεργασία, τα δικά του συμπεράσματα.

6.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Ως έχει αναφερθεί, βασικό στόχο της έρευνας αποτελεί η διερεύνηση του επιπέδου της διαφορετικότητας, καθώς και ποιες πρακτικές εφαρμόζονται για τη διαχείρισή της στον χώρο εργασίας του Δημοσίου. Ο φορέας στον οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα είναι ο Ηλεκτρονικός Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α.) Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία έγινε προσπάθεια να δοθεί απάντηση, είναι:

- Αν υπάρχουν αποκλίσεις στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την έννοια της διαφορετικότητας (διαστάσεις) σύμφωνα με τη μόρφωση, την θέση εργασίας και το φύλο
- Ποιες είναι οι πηγές προέλευσης της διαφορετικότητας
- Αν έχουν υποστεί διακρίσεις οι εργαζόμενοι με βάση το φύλο
- Ποιες είναι οι αξίες με τις οποίες συνδέεται η εργασιακή διαφορετικότητα στον φορέα
- Λαμβάνονται υπόψιν οι ανάγκες, οι ικανότητες και οι δεξιότητες των εργαζόμενων, ώστε να τοποθετείται ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση.

- Η πεποίθηση για τη σωστή λειτουργία του φορέα και πώς σχετίζεται με τις πηγές προέλευσης της διαφορετικότητας
- Η αξιολόγηση των ικανοτήτων ενός εργαζόμενου έχει άμεση σύνδεση με τον τρόπο διαχείρισης της διαφορετικότητας από τον φορέα.
- Πώς επιτυγχάνεται η διαχείριση της διαφορετικότητας στο δημόσιο
- Τα οφέλη από τη διαχείριση της διαφορετικότητας
- Ποια διαχείριση θέλουν να έχουν οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, ώστε να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο
- Τα κριτήρια για τη συμμετοχή στην μετακίνηση σε άλλον φορέα σε συσχέτιση με τη θέση εργασίας και τον τόπο εργασίας.

6.4 Συλλογή δεδομένων-Δειγματοληψία

Για την αντικειμενική εκπλήρωση των στόχων και του σκοπού της έρευνας κρίθηκε αναγκαία η διενέργεια έρευνας πεδίου μέσω της δημιουργίας ερωτηματολογίου, το οποίο θα απευθύνεται σε εργαζόμενους του φορέα. Εκτός από την πρωτογενή έρευνα δημιουργήθηκε και δευτερογενής έρευνα μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης, διαδικτυακών πηγών. Το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε σε μέσο κοινωνικής δικτύωσης και συγκεκριμένα σε ομάδες εργαζομένων του φορέα, εστάλη σε προσωπικά e-mails και σε e-mails τμημάτων.

Η δειγματοληψία ήταν ευκολίας, επειδή οι μονάδες που συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα ή επιλέχθηκαν, έτυχε να είναι «στο σωστό μέρος τη σωστή στιγμή» και είναι εκείνες οι μονάδες στις οποίες έχουμε εύκολη πρόσβαση για τη συμμετοχή τους στην παρούσα έρευνα. Το ερευνητικό δείγμα απαρτίζεται από άτομα που προέρχονται από το ανθρώπινο δυναμικό του φορέα (διευθυντές, προϊστάμενοι και λοιποί εργαζόμενοι). Όταν σταμάτησε η δυνατότητα συλλογής περαιτέρω απαντήσεων, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην εκάστοτε ερώτηση, αντλήθηκαν αυτόματα από την πλατφόρμα Google Forms και μεταφέρθηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS, όπου και ακολούθησε η στατιστική τους ανάλυση.

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου υπάρχουν δεκατέσσερα ερωτήματα συνολικά, κλειστού τύπου, με την υποχρέωση απάντησης όλων των ερωτημάτων. Από αυτά, τα εννέα ερωτήματα είναι κλίμακες πολλαπλής επιλογής. Ενώ τα πέντε είναι διχοτομικές κλίμακες, κι ένα ερώτημα με αλληλοαποκλειόμενη απάντηση. Το δεύτερο μέρος

αποτελείται από συνολικά επτά ερωτήματα πολλαπλής επιλογής κι αφορά στη συλλογή δημογραφικών και άλλων πληροφοριών, που αφορούν το ερευνητικό δείγμα.

Κατά τη διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας και της ολοκλήρωσής της, τηρήθηκαν όλοι οι κανόνες που διασφαλίζουν ηθικά ζητήματα και προσωπικά δεδομένα των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες, κατά την αποστολή του ερωτηματολογίου, ενημερώθηκαν ότι θα διατηρηθεί η ανωνυμία τους, ότι η συμμετοχή τους στην παρούσα έρευνα είναι εθελοντική. Επιπλέον έγινε σαφές, ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας θα χρησιμοποιηθούν μόνο για λόγους ολοκλήρωσης της παρούσας διπλωματικής εργασίας κι ότι έχουν το δικαίωμα να διακόψουν την συμμετοχή τους ανά πάσα στιγμή, χωρίς να δώσουν περαιτέρω εξηγήσεις. Εννοείται, κατά την αποστολή του ερωτηματολογίου, ότι δεν θα ζητηθεί από την πλευρά του ερευνητή κανένα απολύτως προσωπικό στοιχείο.

6.5 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα πρωτογενής έρευνα δεν έχει κάποιον περιορισμό, εκτός του πλήθους του ερευνητικού δείγματος. Ειδικότερα, αν και το ερωτηματολόγιο διακινήθηκε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, το πλήθος του ερευνητικού δείγματος, δηλαδή οι 113 εργαζόμενοι οι οποίοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο κρίνεται επαρκές στα πλαίσια μιας διπλωματικής έρευνας, Δεν κρίνεται όμως επαρκές για την ασφαλή γενίκευση των αποτελεσμάτων που εξάγονται από την παρούσα εργασία, σε εύρος ολόκληρης της ελληνικής επικράτειας. Επίσης, δεν είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε εάν το παρόν ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού του φορέα, τα οποία παίζουν σημαντικό ρόλο στην διαχείριση της διαφορετικότητας των εργαζομένων. Για καλύτερα αποτελέσματα απαιτείται μία έρευνα μεγαλύτερης εμβέλειας, η οποία από την πλευρά μας, δεν ήταν δυνατό να πραγματοποιηθεί, αφού δεν υπήρχε η δυνατότητα ούτε από πλευράς οικονομικών πόρων, αλλά ούτε και από πλευράς επάρκειας χρόνου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα της έρευνας. Όλα τα δεδομένα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας περιγραφικά χαρακτηριστικά. Για τις ποιοτικές μεταβλητές παρουσιάζεται ο απόλυτος αριθμός παρατηρήσεων (N) και η σχετική συχνότητα (%) για κάθε κατηγορία της μεταβλητής καθώς και τα κατάλληλα γραφήματα. Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 22.0.

7.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων

7.2.1 Παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων

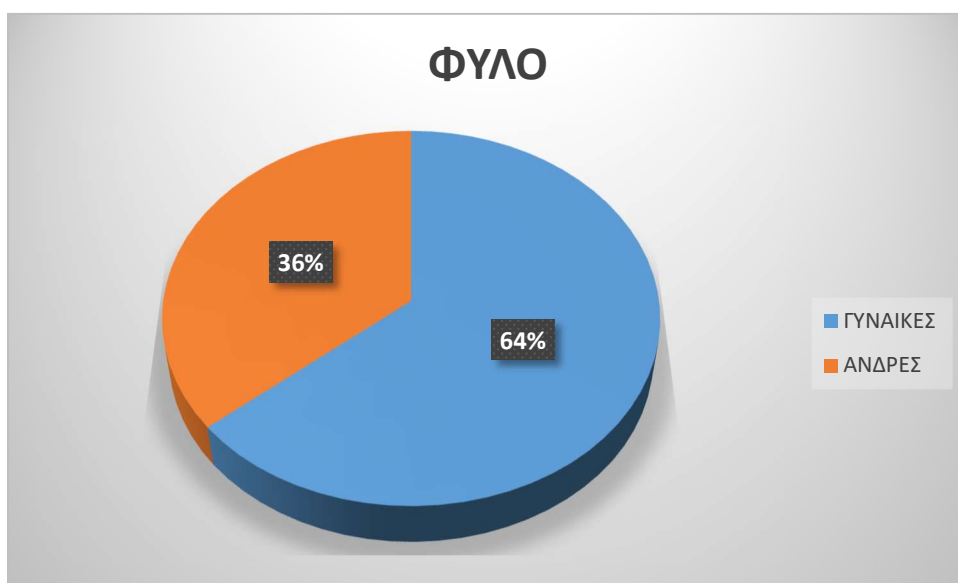
Για το σύνολο των 113 ερωτηματολογίων έγινε εξαγωγή περιγραφικών στατιστικών στοιχείων ανά φύλο, έτη υπηρεσίας σε ασφαλιστικό ταμείο, επίπεδο εκπαίδευσης, σχέση εργασίας και θέση εργασίας. Οι συχνότητες εμφάνισης των χαρακτηριστικών και τα αντίστοιχα διαγράμματα αναλύονται στους πίνακες και στα γραφήματα που ακολουθούν.

Στον πίνακα 7.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία του κάθε ερωτώμενου ως προς το φύλο. Βάσει του πίνακα 7.1, ακολουθεί και το αντίστοιχο διάγραμμά του.

Πίνακας 7.1
Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων (N=113)

		N	%
Φύλο	<i>Γυναίκα</i>	72	63.7
	<i>Ανδρας</i>	41	36.3

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων



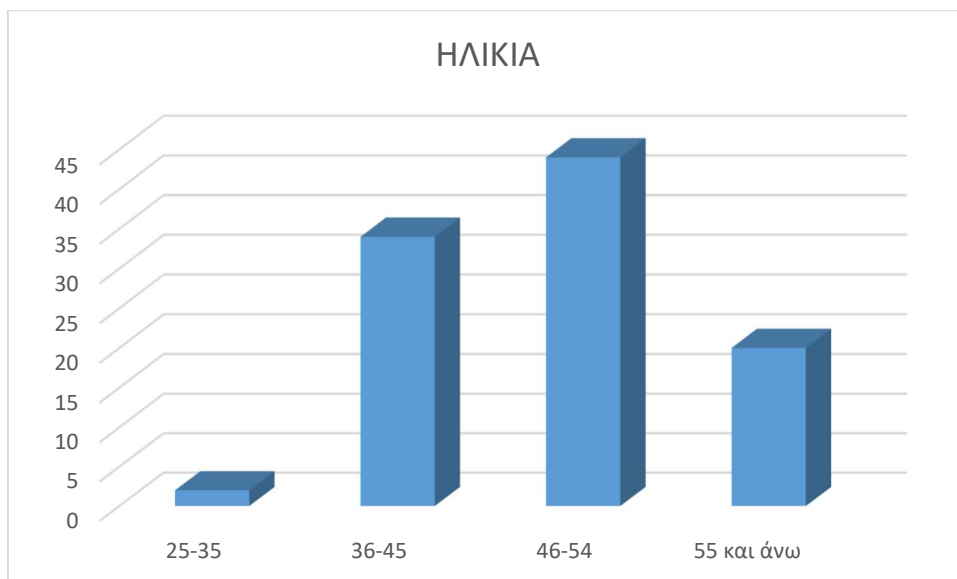
Διάγραμμα 7.1
Κατανομή δείγματος (%) ως προς το φύλο των ερωτώμενων

Όπως παρατηρείται στο παραπάνω γράφημα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι γυναίκες με ποσοστό 63.7% και το 36.3 % άνδρες. Στον συγκεκριμένο φορέα είναι γεγονός πως οι γυναίκες αποτελούν την πλειοψηφία των υπαλλήλων, κάτι που αντικατοπτρίζεται και στην παρούσα ερώτηση.

Πίνακας 7.2
Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων (N=113)

		N	%
Ηλικία	25-35 ετών	2	1.8
	36-45 ετών	38	33.6
	46-54 ετών	50	44.2
	55 ετών και άνω	23	20.4

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων



Διάγραμμα 7.2
Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ηλικία των ερωτώμενων

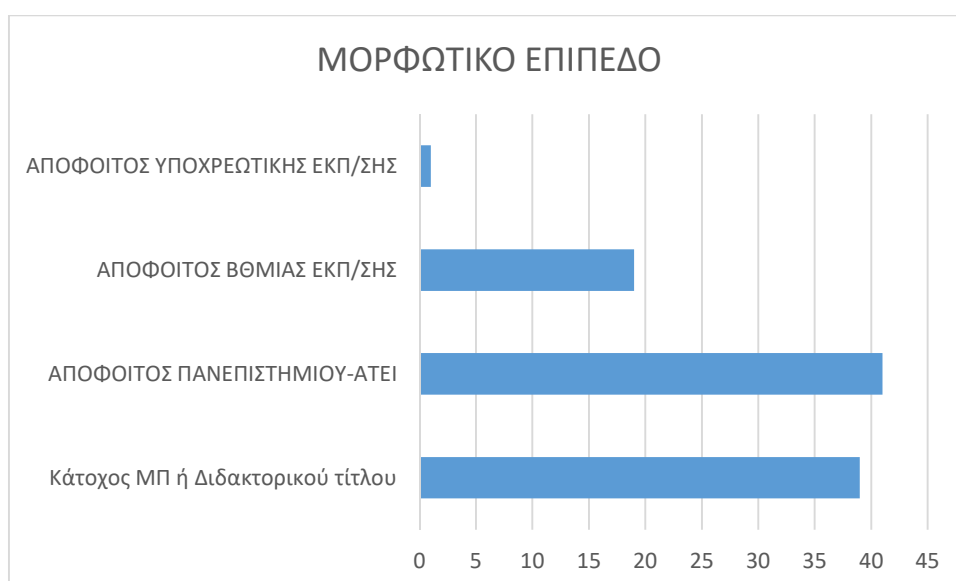
Όπως παρατηρείται από τον πίνακα και από το σχετικό διάγραμμα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκουν στην ηλικία των 46-54 ετών με ποσοστό 44.2%. Το διάστημα ηλικίας 55 και άνω, είναι επίσης χαμηλό, (20.4%) αφού υπάρχει κύμα συνταξιοδοτήσεων στον φορέα. Συγκεντρωτικά βλέπουμε ότι οι υπάλληλοι του οργανισμού είναι μεγαλύτερης ηλικίας με ποσοστό 64.4%. Παρατηρείται επίσης ότι στην ηλικία των 25-35 ετών ανήκει μόλις το 1.8 των συμμετεχόντων, γεγονός το οποίο οφείλεται στο ότι δεν γίνονται προσλήψεις τα τελευταία δέκα χρόνια κι επίσης στο ότι ο e-ΕΦΚΑ δεν συμμετέχει στην κινητικότητα, ώστε να ανανεωθεί το ανθρώπινο δυναμικό του.

Αναφορικά με το μορφωτικό τους επίπεδο, από τον πίνακα 7.3 και το σχετικό διάγραμμα, παρατηρείται ότι το 41.6% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου - ΑΤΕΙ και το 38.9% είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού τίτλου. Στο σύνολό τους αυτές οι δυο κατηγορίες εκπαίδευσης συγκέντρωσαν ποσοστό 80.5% των ερωτηθέντων.

Πίνακας 7.3
Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων (N=113)

		N	%
Επίπεδο μόρφωσης	<i>Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού τίτλου</i>	44	38.9
	<i>Απόφοιτος Πανεπιστημίου - ΑΤΕΙ</i>	47	41.6
	<i>Απόφοιτος Β' βάθμιας Εκπαίδευσης</i>	21	18.6
	<i>Απόφοιτος Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης</i>	1	0.9

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων



Διάγραμμα 7.3
Κατανομή δείγματος (%) ως προς το επίπεδο μόρφωσης

Πίνακας 7.4
Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων (N=113)

		N	%
Προϋπηρεσία σε έτη	<i>0-5 έτη</i>	2	1.8
	<i>6-15 έτη</i>	35	31.0
	<i>16-25 έτη</i>	47	41.6
	<i>26-35 έτη</i>	29	25.7

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων



Διάγραμμα 7.4
Κατανομή δείγματος (%) ως προς την προϋπηρεσία σε έτη

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων έχουν προϋπηρεσία από 16 έως 25 έτη, με ποσοστό 41.6%. Ενώ με προϋπηρεσία 26-35 έτη έχει ένα ποσοστό της τάξης του 25.7 %. Διαπιστώνουμε ότι πρόκειται για ανθρώπινο δυναμικό με μεγάλη εμπειρία στο αντικείμενό του και σχετίζεται άμεσα και με την ηλικία, αφού σε προηγούμενο πίνακα κι αντίστοιχο διάγραμμα είδαμε ότι συνολικά οι ηλικίες από 46-55 ετών και 55 και άνω φτάνουν ποσοστό 64.4%.

Πίνακας 7.5
Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων (N=113)

		N	%
Θέση που κατέχετε στον φορέα	<i>Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης</i>	3	2.7
	<i>Προϊστάμενος/η Τμήματος</i>	29	25.7
	<i>Υπάλληλος</i>	81	71.7

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων



Διάγραμμα 7.5
Κατανομή δείγματος (%) ως προς τη θέση στον φορέα

Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος κατέχει θέση υπαλλήλου τοπικής διεύθυνσης 71.7%. Στον οργανισμό έχουν να γίνουν κρίσεις από το 2011 και οι κενές θέσεις προϊστάμενων ή διευθυντών καλύπτονται από υπαλλήλους με ανάθεση.

Πίνακας 7.6
Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων (N=113)

		N	%
Τόπος εργασίας	<i>Αττική</i>	61	54.0
	<i>Θεσσαλονίκη</i>	12	10.6
	<i>Άλλη αστική περιοχή</i>	40	35.4

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων



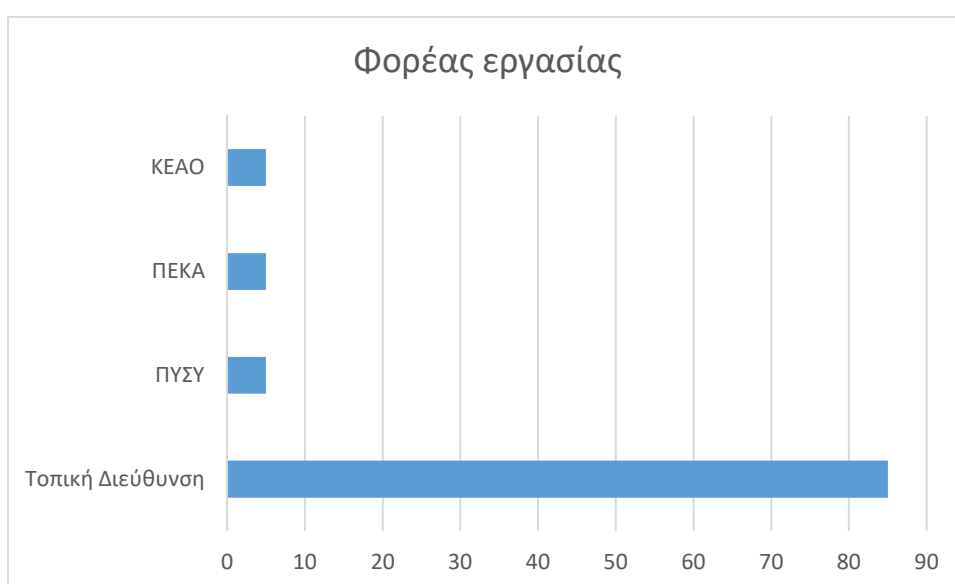
Διάγραμμα 7.6
Κατανομή δείγματος (%) ως προς τον τόπο εργασίας

Σχετικά με τον τόπο εργασίας, το 54% εργάζεται στην Αττική και ακολουθούν με χαμηλότερο ποσοστό όσοι εργάζονται σε άλλη αστική περιοχή με 35.4%.

Πίνακας 7.7
Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων (N=113)

Υπάλληλος	N		%	
	Τοπικής Διεύθυνσης	96	85.0	
ΠΥΣΥ	6	5.3		
ΠΕΚΑ	6	5.3		
ΚΕΑΟ	5	4.4		

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων



Διάγραμμα 7.7
Κατανομή δείγματος (%) ως προς τον φορέα εργασίας

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων εργάζεται σε Τοπική Διεύθυνση (85%)

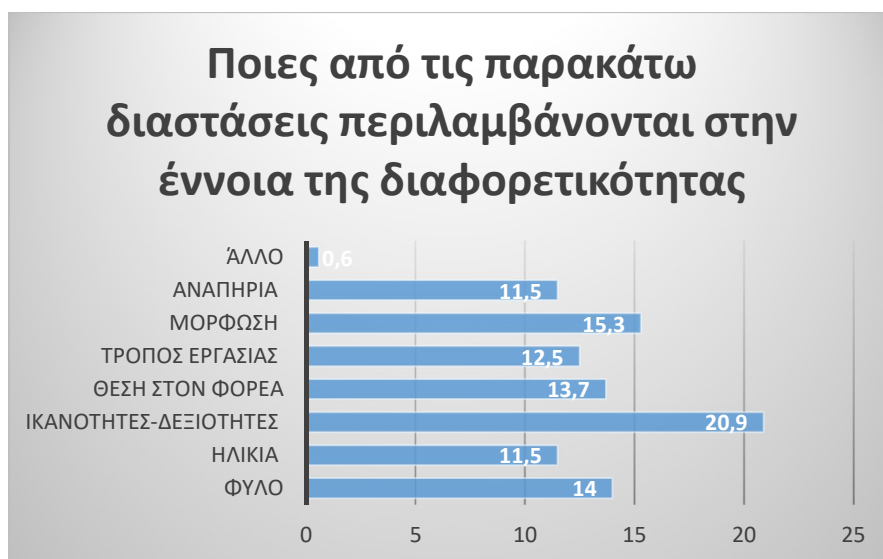
Συνοψίζοντας τα ανωτέρω, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι γυναίκες ηλικίας 46-54 ετών. Αναφορικά με το μορφωτικό τους επίπεδο, παρατηρείται ότι το 41.6% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου - ΑΤΕΙ και το 38.9% είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού τίτλου. Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος κατέχει θέση υπαλλήλου Τοπικής Διεύθυνσης με 16-25 έτη προϋπηρεσίας. Σχετικά με τον τόπο εργασίας, το 54% εργάζεται στην Αττική και ακολουθούν με χαμηλότερο ποσοστό όσοι εργάζονται σε άλλη αστική περιοχή 35.4%.

7.2.2 Παρουσίαση περιγραφικών μέτρων ερωτηματολογίου

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα σχετικά με τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για τη διαφορετικότητα και τον τρόπο που λειτουργεί ο οργανισμός τους.

Πίνακας 7.8		N	%
Ποιες από τις παρακάτω διαστάσεις περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας;	Φύλο	45	14.0
	Ηλικία	37	11.5
	Ικανότητες-Δεξιότητες	67	20.9
	Θέση στον φορέα	44	13.7
	Τρόπος εργασίας	40	12.5
	Μόρφωση	49	15.3
	Αναπηρία	37	11.5
	Άλλο	2	0.6

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων



Διάγραμμα 7.8

Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Ποιες από τις παρακάτω διαστάσεις περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας

Οι ικανότητες-δεξιότητες (20.9%), η μόρφωση (15.3%), το φύλο (14%), η θέση στο φορέα (13.7%), ο τρόπος εργασίας (12.5%), η ηλικία (11.5%) και η αναπηρία (11.5%) είναι οι διαστάσεις που περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας με σειρά φθίνουσας σημαντικότητας όπως επιλέχθηκαν από τους συμμετέχοντες.

Πίνακας 7.9

		N	%
Η διαχείριση της διαφορετικότητας αποτελεί καταγεγραμμένη πολιτική στον φορέα σας;	<i>Ναι</i>	14	12.4
	<i>Όχι</i>	62	54.9
	<i>Δεν γνωρίζω</i>	37	32.7

Πηγή: Ϊδια επεξεργασία στοιχείων



Διάγραμμα 7.9

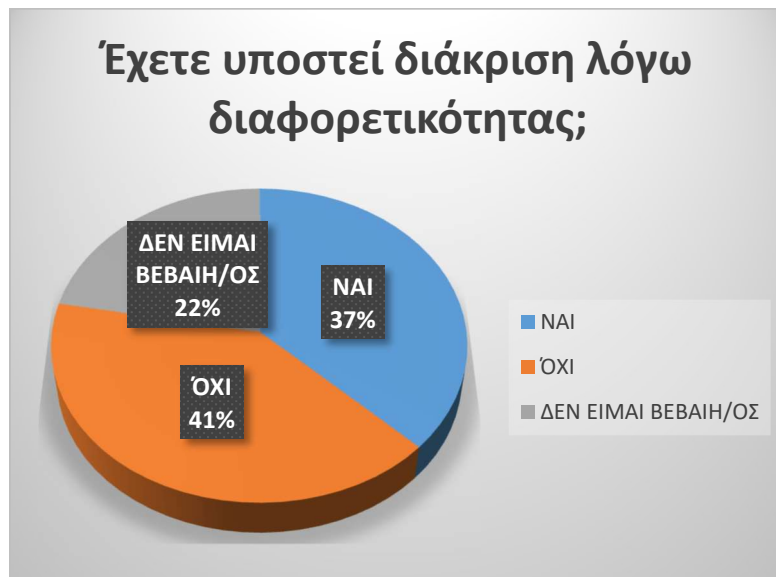
Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Η διαχείριση της διαφορετικότητας αποτελεί καταγεγραμμένη πολιτική στον φορέα σας.

Το 54,9% δήλωσε πως η διαχείριση της διαφορετικότητας δεν αποτελεί καταγεγραμμένη πολιτική στον φορέα τους, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως το 12.4 % θεωρεί πως υπάρχει καταγεγραμμένη πολιτική στον φορέα.

Πίνακας 7.10

		N	%
Έχετε υποστεί διάκριση λόγω διαφορετικότητας;	<i>Ναι</i>	42	37.2
	<i>Όχι</i>	46	40.7
	<i>Δεν είμαι βέβαιη/ος</i>	25	22.1

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων



Διάγραμμα 7.10

Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση : Έχετε υποστεί διάκριση λόγω διαφορετικότητας.

Ενώ το 37,2% δήλωσε ότι έχει υποστεί διάκριση λόγω διαφορετικότητας, το 22.1% των ερωτώμενων δήλωσε ότι δεν είναι βέβαιο, εάν έχει υποστεί διακρίσεις λόγω διαφορετικότητας.

Πίνακας 7.11

		N	%
Ποια από τα παρακάτω αποτελούν πηγή προέλευσης της διαφορετικότητας;	<i>Προκαταλήψεις/στερεότυπα/διακρίσεις</i>	80	29.4
	<i>Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού</i>	26	9.6
	<i>Δομή οργανισμού</i>	30	11
	<i>Νομοθετικό πλαίσιο</i>	24	8.8
	<i>Η πολιτική του φορέα</i>	32	11.8
	<i>Γραφειοκρατία</i>	28	10.3
	<i>Κουλτούρα φορέα</i>	51	18.8
	<i>Άλλο</i>	1	0.4

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων



Διάγραμμα 7.11

Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Ποια από τα παρακάτω αποτελούν πηγή προέλευσης της διαφορετικότητας

Σύμφωνα με τον πίνακα 7.11 και το αντίστοιχο διάγραμμα, οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν ότι οι προκαταλήψεις/στερεότυπα/διακρίσεις (29.4%), η κουλτούρα (18.8%) και η πολιτική του φορέα (11.8%) αποτελούν τις βασικές πηγές προέλευσης της διαφορετικότητας. Άρα ένα πρώτο συμπέρασμα, πέρα από τις προκαταλήψεις και τα στερεότυπα που είναι έτσι κι αλλιώς πηγή προέλευσης διακρίσεων, είναι ότι την κύρια ευθύνη για την προέλευση της διαφορετικότητας τη φέρει ο ίδιος ο οργανισμός. Η δομή

του οργανισμού, το νομοθετικό πλαίσιο, καθώς και η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού έρχονται χαμηλά στην λίστα των προτιμήσεων.

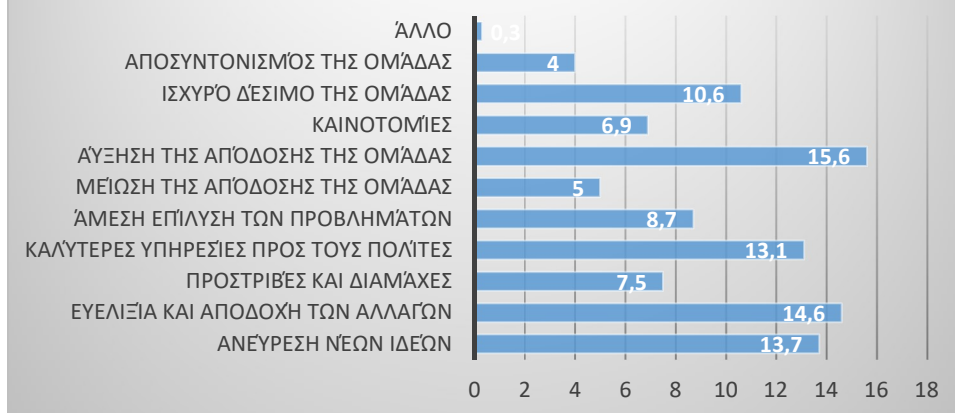
Από τον **7.12 πίνακα** που ακολουθεί, καθώς και το σχετικά διάγραμμα, αναφορικά με το ερώτημα σε τι οδηγεί η συνεργασία με διαφορετικά άτομα (φύλο, ηλικία, μόρφωση, κλπ), διαπιστώνουμε ότι: η αύξηση της απόδοσης της ομάδας ((15.6%), η ευελιξία και η αποδοχή των αλλαγών (14.6%) και η ανεύρεση νέων ιδεών (13.7%) είναι υψηλά στη λίστα των ερωτώμενων. Ακολουθούν καλύτερες υπηρεσίες προς τους πολίτες (13.1%), ισχυρό δέσιμο της ομάδας (10.6%) κι άμεση επίλυση των προβλημάτων (8.7%). Άρα η συνεργασία με άτομα διαφορετικού υπόβαθρου μόνο σε θετικά αποτελέσματα μπορεί να οδηγήσει, αφού διαπιστώνουμε ότι μείωση της απόδοσης της ομάδας ή αποσυντονισμός της ομάδας βρίσκονται αρκετά χαμηλά στις προτιμήσεις των συμμετεχόντων.

Πίνακας 7.12

		N	%
Η συνεργασία με διαφορετικά άτομα (φύλο, ηλικία, μόρφωση) οδηγεί σε:	<i>Ανεύρεση νέων ιδεών</i>	44	13.7
	<i>Ευελιξία και αποδοχή των αλλαγών</i>	47	14.6
	<i>Προστριβές και διαμάχες</i>	24	7.5
	<i>Καλύτερες υπηρεσίες προς τους πολίτες</i>	42	13.1
	<i>Άμεση επίλυση των προβλημάτων</i>	28	8.7
	<i>Μείωση της απόδοσης της ομάδας</i>	16	5
	<i>Αύξηση της απόδοσης της ομάδας</i>	50	15.6
	<i>Καινοτομίες</i>	22	6.9
	<i>Ισχυρό δέσιμο της ομάδας</i>	34	10.6
	<i>Αποσυντονισμός της ομάδας</i>	13	4
	<i>Άλλο</i>	1	0.3

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Η συνεργασία με διαφορετικά άτομα (φύλο, μόρφωση, ηλικία) οδηγεί σε



Διάγραμμα 7.12

Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση : Η συνεργασία με διαφορετικά άτομα (φύλο, μόρφωση, ηλικία) οδηγεί σε ..

Πίνακας 7.13

	N	%
Ο φορέας λειτουργεί καλύτερα όταν κάνει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων του	<i>Ναι</i>	9 8.0
	<i>Όχι</i>	91 81.3
	<i>Δεν γνωρίζω</i>	12 10.7

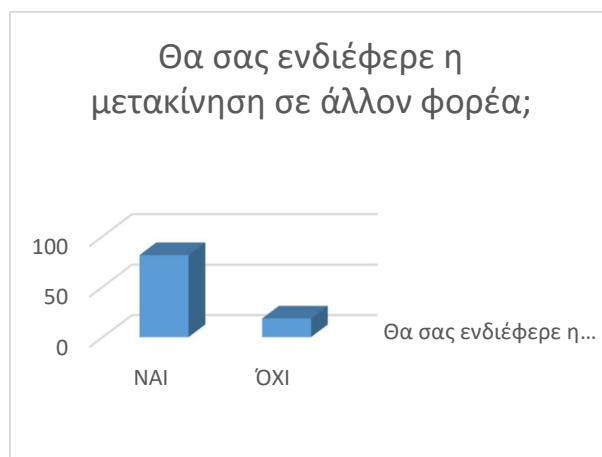
Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων



Διάγραμμα 7.13

Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: ο φορέας λειτουργεί καλύτερα όταν κάνει διακρίσεις

Από τον πίνακα 7.13 και το σχετικό διάγραμμα, η πλειοψηφία των ερωτώμενων δήλωσε ότι ο φορέας δεν λειτουργεί καλύτερα όταν κάνει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων του.



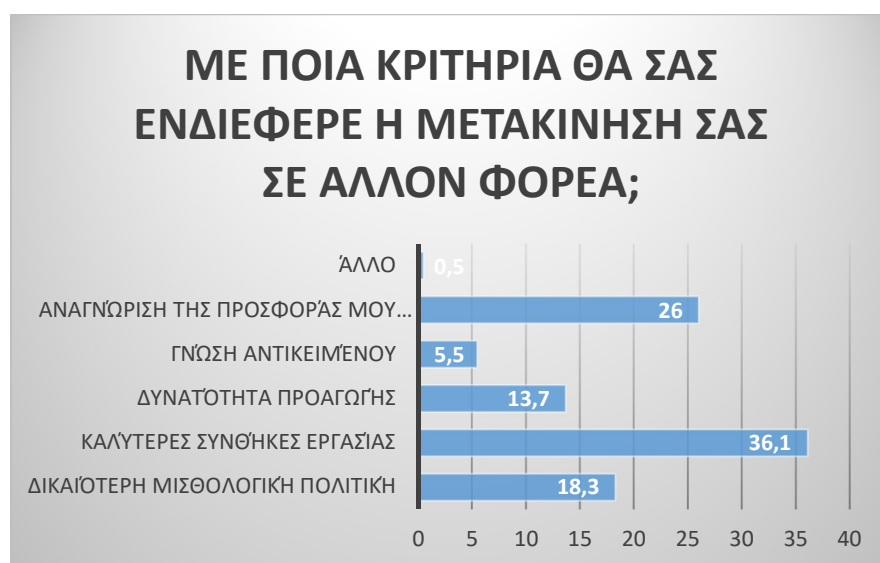
Διάγραμμα 7.14

Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Θα σας ενδιέφερε η μετακίνηση σε άλλον φορέα

Πίνακας 7.14

		N	%
Θα σας ενδιέφερε η μετακίνηση σε άλλον φορέα;	<i>Ναι</i>	92	81.4
	<i>Όχι</i>	21	18.6

Πηγή: Ϊδία επεξεργασία στοιχείων



Διάγραμμα 7.15

Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Με ποια κριτήρια θα σας ενδιέφερε η μετακίνησή σας σε άλλον φορέα

Πίνακας 7.15

		N	%
Με ποια κριτήρια θα σας ενδιέφερε η μετακίνηση από τον φορέα σας σε έναν άλλον φορέα;	<i>Δικαιότερη μισθολογική πολιτική</i>	40	18.3
	<i>Καλύτερες συνθήκες εργασίας</i>	79	36.1
	<i>Δυνατότητα προαγωγής</i>	30	13.7
	<i>Γνώση αντικειμένου</i>	12	5.5
	<i>Αναγνώριση της προσφοράς μου στο έργο του φορέα</i>	57	26.0
	<i>Άλλο</i>	1	0.5

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων



Διάγραμμα 7.16

Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση : Ο σημαντικότερος παράγοντας για να παραμείνω στον φορέα

Πίνακας 7.16

		N	%
Ο σημαντικότερος παράγοντας για να παραμείνω στον φορέα	<i>Βελτίωση συνθηκών εργασίας</i>	34	34.3
	<i>Οικονομικό κίνητρο</i>	25	25.3
	<i>Αναγνώριση της προσωπικής συμβολής</i>	17	17.2
	<i>Δεν έχω σκοπό να φύγω από τον φορέα</i>	5	5.1
	<i>Δεν έχω σκοπό να μείνω</i>	17	17.2
	<i>Αξιοποίηση των γνώσεων σε πιο καταλληλη θέση εργασίας</i>	1	1.0

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Οι πίνακες 7.14, 7.15 και 7.16 με τα αντίστοιχα διαγράμματα αντιμετωπίστηκαν συνολικά. Συγκεκριμένα, σχετικά με την μετακίνηση των υπαλλήλων σε άλλον φορέα διαπιστώθηκε ότι το 81.4% (N=92) δήλωσε πως θα τους ενδιέφερε η μετακίνηση σε άλλον φορέα, με το 36.1% (N=79) να δηλώνει πως οι καλύτερες συνθήκες εργασίας είναι βασικό κριτήριο μετακίνησης και ακολουθεί η αναγνώριση της προσφοράς τους στο έργο του φορέα (26.0%, N=57) ως δεύτερο βασικότερο κριτήριο. Επίσης, όσοι αναφέρουν ότι δεν έχουν σκοπό να μείνουν στον φορέα είναι όσοι έχουν ως κριτήριο μετακίνησης την αναγνώριση της προσφοράς τους από τον φορέα (17,2%). Επιπλέον, το 34.3% (N=34) θεωρεί πως η βελτίωση των συνθηκών εργασίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την παραμονή τους στο φορέα και το 25.3% (N=25) επέλεξε το οικονομικό κίνητρο ως τον σημαντικότερο παράγοντα.

Πίνακας 7.17

		N	%
Στις κρίσεις για την κάλυψη ανώτερων θέσεων συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι του φορέα;	<i>Ναι</i>	16	14.2
	<i>Όχι</i>	71	62.8
	<i>Δεν γνωρίζω</i>	26	23.0

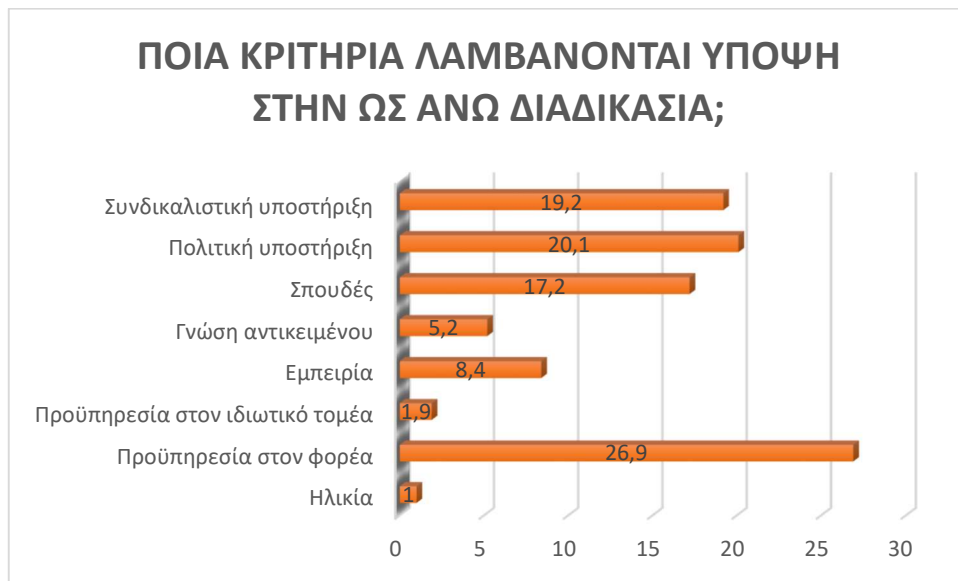
Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων



Διάγραμμα 7.17

Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Στις κρίσεις για την κάλυψη ανώτερων θέσεων παίρνουν μέρος όλοι οι εργαζόμενοι.

Ενώ το 23% αναφέρει πως δεν γνωρίζει εάν συμμετέχουν όλοι οι υπάλληλοι στις κρίσεις, ένα 62.8 % είναι σίγουρο πως δεν συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι στις κρίσεις για την κάλυψη ανώτερων θέσεων, διότι, όπως προκύπτει από τον επόμενο πίνακα **7.18**,



Διάγραμμα 7.18

Κατανομή δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Ποια κριτήρια λαμβάνονται υπόψη στην ως άνω διαδικασία

Πίνακας 7.18

		N	%
Ποια κριτήρια λαμβάνονται υπόψιν στην ως άνω διαδικασία;	<i>Ηλικία</i>	3	1
	<i>Προϋπηρεσία στον φορέα</i>	83	26.9
	<i>Προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα</i>	6	1.9
	<i>Εμπειρία</i>	26	8.4
	<i>Γνώση αντικειμένου</i>	16	5.2
	<i>Σπουδές</i>	53	17.2
	<i>Πολιτική υποστήριξη</i>	62	20.1
	<i>Συνδικαλιστική υποστήριξη</i>	59	19.2

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Για την κάλυψη ανώτερης θέσης στον οργανισμό τους υποστηρίζουν οι συμμετέχοντες ότι τα βασικότερα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη είναι η προϋπηρεσία

στον φορέα (N=83, 26,9%), η πολιτική υποστήριξη (N=62, 20,1%) και η συνδικαλιστική υποστήριξη (N=59, 19,2%). Οι σπουδές, η εμπειρία και η γνώση του αντικειμένου δεν παίζουν το σημαντικό ρόλο που θα έπρεπε, προκειμένου να λάβει κάποιος υπάλληλος τη θέση που του αξίζει στον φορέα.

Στη συνέχεια, αυτό που παρατηρούμε από τον πίνακα 7.19 και το αντίστοιχο διάγραμμα είναι ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας στον δημόσιο τομέα θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της αλλαγής της κουλτούρας του φορέα (21.1%), της εκπαίδευσης-κατάρτισης του προσωπικού (19.9%) και της αξιολόγησης των ικανοτήτων του προσωπικού (18.4%). Ακολουθεί με μια μικρή διαφορά η επικοινωνία της διοίκησης με το ανθρώπινο δυναμικό (15.4%). Άρα η διαχείριση της διαφορετικότητας στο δημόσιο είναι εφικτή, αλλά προϋποθέτει την ύπαρξη πρακτικών και πολιτικών του αντίστοιχου τμήματος ανθρώπινου δυναμικού του φορέα, όπως ενός προγράμματος εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού, το οποίο να συνοδεύεται και από την αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας του φορέα, δηλαδή ο φορέας να έχει γνωστοποιήσει την ύπαρξη της διαφορετικότητας και της διαχείρισής της, καθώς και την αξιολόγηση των ικανοτήτων του προσωπικού. Βλέπουμε ότι στην προκειμένη περίπτωση η πολιτική υποστήριξη δεν παίζει κανένα ρόλο, η επιρροή της είναι ελάχιστη. Άρα εξαρτάται ξεκάθαρα από την βούληση του ίδιου του οργανισμού και την οργάνωσης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 7.19

	N	%	
Η διαχείριση της διαφορετικότητας στον δημόσιο τομέα μπορεί να επιτευχθεί μέσω:	<i>Επικοινωνίας διοίκησης με το ανθρώπινο δυναμικό</i>	51	15.4
	<i>Πολιτικής υποστήριξης</i>	17	5.1
	<i>Αλλαγής κουλτούρας του φορέα</i>	70	21.1
	<i>Εκπαίδευσης-κατάρτισης προσωπικού</i>	66	19.9
	<i>Αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού</i>	32	9.6
	<i>Αξιολόγησης των ικανοτήτων του προσωπικού</i>	61	18.4
	<i>Ενσωμάτωσης των αλλαγών</i>	35	10.5

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων



Διάγραμμα 7.19

Κατανομή του δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Η διαχείριση της διαφορετικότητας στο δημόσιο τομέα μπορεί να επιτευχθεί μέσω..

Πίνακας 7.20

		N	%
Ποιες δράσεις πρέπει να αναλάβει ο οργανισμός σας για να διατηρήσει την εργασιακή ικανότητα στους μεγαλύτερους ηλικιακά υπαλλήλους;	<i>Αλλαγές στην περιγραφή θέσεων εργασίας</i>	44	17.9
	<i>Προσαρμογή του ωραρίου εργασίας</i>	22	8.9
	<i>Εργονομία</i>	28	11.4
	<i>Παροχή δωρεάν ιατρικών εξετάσεων</i>	9	3.7
	<i>Εκπαίδευση-διαχείριση ταλέντων</i>	67	27.2
	<i>Εναλλακτικούς τρόπους εργασίας</i>	71	28.9
	<i>Δεν γνωρίζω</i>	5	2.0

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Αναφορικά με τις δράσεις που πρέπει να αναλάβει ο οργανισμός για να διατηρήσει την εργασιακή ικανότητα στους μεγαλύτερους ηλικιακά υπαλλήλους, από τον πίνακα 7.20 και το αντίστοιχο διάγραμμα, η πλειοψηφία δήλωσε ότι ο οργανισμός οφείλει να παρέχει εναλλακτικούς τρόπους εργασίας (28.9%), εκπαίδευση και διαχείριση ταλέντων (27.2%) και αλλαγές στην περιγραφή θέσεως εργασίας (17.9%)

**ΠΟΙΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ
ΑΝΑΛΑΒΕΙ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΑΣ ΓΙΑ
ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΤΟΥΣ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟΥΣ
ΗΛΙΚΙΑΚΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ**



Διάγραμμα 7.20

Κατανομή του δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: ποιες δράσεις πρέπει να αναλάβει ο οργανισμός σας για να διατηρήσει την εργασιακή ικανότητα στους μεγαλύτερους ηλικιακά υπαλλήλους

Πίνακας 7.21

		N	%
Με ποιες αξίες συνδέετε την εργασιακή διαφορετικότητα;	<i>Ίσες ευκαιρίες</i>	69	23.7
	<i>Αμεροληψία</i>	53	18.2
	<i>Ευελιξία στον χώρο εργασίας</i>	34	11.7
	<i>Εκπαίδευση</i>	50	17.2
	<i>Παραγωγικότητα</i>	43	14.8
	<i>Παρακίνηση</i>	42	14.4

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων



Διάγραμμα 7.21

Κατανομή του δείγματος (%) ως προς την ερώτηση: Με ποιες αξίες συνδέετε την εργασιακή διαφορετικότητα

Τέλος, η εργασιακή διαφορετικότητα σύμφωνα με τις δηλώσεις των συμμετεχόντων συνδέεται κυρίως με τις αξίες των ίσων ευκαιριών (23.7%), ενώ όλες οι υπόλοιπες αξίες της αμεροληψίας, της εκπαίδευσης, της παραγωγικότητας, της ευελιξίας στον χώρο εργασίας και της παρακίνησης, κατανέμονται σχεδόν ισομερώς στις προτιμήσεις των ερωτώμενων.

7.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από όλα όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, η αξία της διαχείρισης της διαφορετικότητας είναι αναμφισβήτητη. Η σκέψη του εργαζόμενου, οι ικανότητες και οι δεξιότητές του, οι εμπειρίες του, η μόρφωσή του, το οικογενειακό του περιβάλλον, τον καθιστούν μοναδικό και η ενσωμάτωση όλων αυτών των χαρακτηριστικών στο εργασιακό περιβάλλον μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να φέρουν στον οργανισμό.

Από την έρευνα που παρουσιάστηκε στο παρόν κεφάλαιο, αν και το δείγμα ήταν μικρό και αυτό ήταν ένας περιορισμός από μόνος του, ήταν όμως ικανό για να επιβεβαιώσει όλες εκείνες τις θεωρίες που υπάρχουν στις βιβλιογραφίες σχετικά με τη διαχείριση της διαφορετικότητας του εργαζόμενου και τα οφέλη για τον οργανισμό. Αν και η σχετική βιβλιογραφία αφορά κατά κύριο λόγο τον ιδιωτικό τομέα, μέσα από εκθέσεις όπως αυτή του ΟΟΣΑ, είναι ξεκάθαρος ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να αντιμετωπίζεται ο εργαζόμενος κάθε ηλικίας στον δημόσιο οργανισμό.

Το σύνολο των αποτελεσμάτων προέρχεται από εργαζόμενους υψηλής κατάρτισης, (80.5% των ερωτώμενων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου), κυρίως γυναίκες, ηλικίας 46-54 με πολυετή προϋπηρεσία και άρα μεγάλη εμπειρία στο αντικείμενό τους, οι οποίοι βρίσκονται στην πρώτη γραμμή και όχι σε θέσεις ευθύνης. Ο λόγος είναι ότι αφενός υπάρχει κύμα συνταξιοδότησης, οπότε οι άνω των 55 ετών είναι συγκριτικά λιγότεροι, αφετέρου δεν γίνονται πλέον προσλήψεις με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν υπάλληλοι νεαρότερης ηλικίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι στον οργανισμό έχουν να γίνουν κρίσεις από το 2011, με αποτέλεσμα οι κενές θέσεις των προϊστάμενων και των διευθυντών να καλύπτονται από υπαλλήλους στους οποίους ανατίθενται με σχετική απόφαση η εκτέλεση των συγκεκριμένων καθηκόντων, καθώς και το γεγονός ότι ο ΕΦΚΑ δεν συμμετέχει στην κινητικότητα, ώστε να δοθεί η δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό του να ανανεωθεί. Επίσης οι γυναίκες σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους άντρες δήλωσαν ότι έχουν υποστεί διακρίσεις λόγω διαφορετικότητας.

Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι διαστάσεις που εμπίπτουν στην έννοια της διαφορετικότητας είναι κυρίως οι ικανότητες-δεξιότητες, η μόρφωση, το φύλο και στη συνέχεια η θέση στο φορέα, ο τρόπος εργασίας, η ηλικία και η αναπηρία με σειρά φθίνουσας σημαντικότητας, όπως επιλέχθηκαν από τους συμμετέχοντες. Άλλωστε η ηλικία και η αναπηρία είναι χαρακτηριστικά που δεν αποτελούν αιτία διάκρισης, αφού υπάρχει νομοθετικό πλαίσιο για την αποφυγή τέτοιων διακρίσεων. Σημειώνεται ότι τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες, ανεξαρτήτου μόρφωσης ή θέσεως, επιλέγουν πιο συχνά

τις ικανότητες-δεξιότητες ως τη διάσταση που περιλαμβάνεται στην έννοια της διαφορετικότητας.

Ενώ, όπως ήταν αναμενόμενο, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας δεν αποτελεί καταγεγραμμένη πολιτική στον φορέα τους, κάτι που προκύπτει και από τον τρόπο που εξακολουθούν να γίνονται οι κρίσεις. Στις διαδικασίες των κρίσεων λαμβάνονται υπόψη η προϋπηρεσία στον φορέα, η οποία εύκολα αποδεικνύεται, η πολιτική υποστήριξη, με την συνδικαλιστική υποστήριξη να ακολουθεί με πολύ μικρή διαφορά. Άλλα κριτήρια, όπως οι σπουδές, η εμπειρία ακόμη και η γνώση του αντικειμένου δεν είναι αρκετά σημαντικά ώστε να επηρεάσουν την εξέλιξη ενός εργαζόμενου. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η επαγγελματική ανέλιξη δεν βασίζεται στην ύπαρξη ταλέντου ή γνώσεων. Άλλωστε οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν μια σημαντική εκλογικά ομάδα, άρα οι παρεμβάσεις και οι διευθετήσεις είναι πελατειακού τύπου.

Τα μεγαλύτερα οφέλη που προκύπτουν από τη διαφορετικότητα και συγκεκριμένα από την συνεργασία μέσα σε μια ανομοιογενή ομάδα, όπως για παράδειγμα ως προς το φύλο, την ηλικία και την μόρφωση, είναι η αύξηση της απόδοσης της ομάδας, η ευελιξία και αποδοχή των αλλαγών που προέρχονται από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον του φορέα, καθώς και η ανεύρεση νέων ιδεών. Επομένως διαπιστώνουμε ότι η συνύπαρξη με άτομα κατά κύριο λόγο διαφορετικού υπόβαθρου οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα, όπως σε καλύτερες υπηρεσίες προς τους πολίτες. Άρα, λοιπόν, αρνητικές επιδράσεις που μπορεί να προκαλεί η ανομοιομορφία της ομάδας όπως μείωση απόδοσης, προστριβές-συγκρούσεις και αποσυντονισμός της ομάδας καλύπτονται από τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας με διαφορετικά άτομα μέσα σε ομάδες.

Το βασικό κριτήριο μετακίνησης σε άλλον φορέα ταυτίζεται με το κριτήριο παραμονής στον φορέα και δεν είναι άλλο από τις συνθήκες εργασίας. Ο υπάλληλος είναι διατεθειμένος να μετακινηθεί σε άλλη υπηρεσία εάν βρει καλύτερες συνθήκες εργασίας, αλλά είναι και διατεθειμένος να μείνει στην υπηρεσία του εάν οι συνθήκες εργασίας βελτιωθούν. Η αναγνώριση της προσφοράς του εργαζόμενου είναι το δεύτερο κριτήριο μετακίνησης. Δηλαδή, αν θυμηθούμε βασικές θεωρίες ιεράρχησης αναγκών, βρισκόμαστε ακόμη στο σημείο όπου προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε τις βιολογικές ανάγκες σε οργανωσιακό επίπεδο (μισθός και συνθήκες εργασίας) προκειμένου να καταφέρουμε να προχωρήσουμε στο επόμενο στάδιο.

Η διαχείριση της διαφορετικότητας στον δημόσιο τομέα είναι δυνατή μέσω της αλλαγής της κουλτούρας του φορέα, της εκπαίδευσης-κατάρτισης του προσωπικού και

της αξιολόγησης των ικανοτήτων του προσωπικού. Επίσης σημαντική είναι η επικοινωνία της διοίκησης με το ανθρώπινο δυναμικό. Άρα η διαχείριση της διαφορετικότητας στο δημόσιο είναι εφικτή, αλλά προϋποθέτει την ύπαρξη πρακτικών και πολιτικών του αντίστοιχου τμήματος ανθρώπινου δυναμικού του φορέα, όπως ενός προγράμματος εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού, το οποίο να συνοδεύεται και από την αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας του φορέα, δηλαδή ο φορέας να έχει γνωστοποιήσει την ύπαρξη της διαφορετικότητας και της διαχείρισής της, καθώς και την αξιολόγηση των ικανοτήτων του προσωπικού. Διαπιστώνουμε επίσης, ότι στην προκειμένη περίπτωση, η πολιτική υποστήριξη δεν παίζει κανένα ρόλο, η επιρροή της είναι μηδαμινή. Άρα εξαρτάται ξεκάθαρα από την θέληση του ίδιου του οργανισμού και την οργάνωση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Αν και ένα οργανωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού θα ενίσχυε τους εργαζόμενους με θετικό τρόπο, δεν θα είναι ποτέ αρκετό, εάν ο οργανισμός δεν αλλάξει την οργανωτική κουλτούρα.

Αναφορικά με τις δράσεις που πρέπει να αναλάβει ο οργανισμός για να διατηρήσει την εργασιακή ικανότητα στους μεγαλύτερους ηλικιακά υπαλλήλους η πλειοψηφία δήλωσε ότι ο οργανισμός οφείλει να παρέχει εναλλακτικούς τρόπους εργασίας, καθώς επίσης, εκπαίδευση και διαχείριση ταλέντων. Άρα επιβεβαιώνεται η θεωρία που περιγράφει ότι ο οργανισμός πρέπει να προσαρμοστεί στις ανάγκες των υπαλλήλων του, οι οποίοι μεγαλώνουν, να αναγνωρίσει τα δυνατά κι αδύναμα σημεία κάθε ηλικιακής ομάδας και να επενδύσει σε αυτά. Η αναδιοργάνωση και ανακατανομή της εργασίας ανάλογα με τις αντοχές και τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις προσωπικές ανάγκες των ηλικιακά μεγαλύτερων εργαζομένων, μπορεί να αποτελέσουν ευκαιρία για τον οργανισμό με μοναδικά οφέλη. Ένας δημόσιος οργανισμός που βλέπει μακροπρόθεσμα, θα πρέπει να προβλέψει τις δημογραφικές αλλαγές στο εργατικό δυναμικό, κυρίως να λάβει υπόψη τους περιορισμένους πόρους και να φροντίσει ώστε να ανανεώσει τις δεξιότητες και το ταλέντο με τρόπο αποτελεσματικό. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων. Η διαχείριση των ταλέντων, η εκπαίδευση-κατάρτιση των εργαζόμενων επιβάλλεται να πραγματοποιηθεί επιτέλους και στον δημόσιο τομέα με ουσιαστικό τρόπο.

Αρκετά σημαντική πηγή της προέλευσης της διαφορετικότητας αποτελούν οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα, τα οποία ενισχύονται από την κουλτούρα, την πολιτική και τη δομή του φορέα. Δηλαδή, η κοινή αντίληψη για τον τρόπο λειτουργίας του φορέα και οι πολιτικές διαδικασίες που τον διαμορφώνουν, οδηγούν στην άνιση

μεταχείριση των εργαζομένων. Η γραφειοκρατία, όπως γνωρίζουμε, αποτελεί κύριο γνώρισμα του δημόσιου τομέα κι έχει άμεση σχέση με την τήρηση της ιεραρχίας και των διαδικασιών. Εμποδίζει τον εργαζόμενο από το να παρεκκλίνει, να είναι ευέλικτος και καινοτόμος. Εντούτοις, δεν αντιμετωπίζεται ως πηγή προέλευσης της διαφορετικότητας. Ενδεχομένως, αυτό συμβαίνει, διότι μαζί με το νομοθετικό πλαίσιο θέτουν τα όρια μέσα στα οποία κινείται ο εργαζόμενος και θεωρείται ότι αντιμετωπίζουν με ισότιμο τρόπο όλους τους εργαζόμενους στο εργασιακό περιβάλλον.

Η κυρίαρχη αξία σε ότι αφορά την εργασιακή διαφορετικότητα είναι οι ίσες ευκαιρίες. Η ύπαρξη δικαιοσύνης, η αποτροπή κάθε είδους διακρίσεων, διαφανείς διαδικασίες που βασίζονται στην αξιοκρατία, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να ξεκινούν από την ίδια βάση. Ο φορέας δεν λειτουργεί καλύτερα όταν κάνει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων του. Η αμεροληψία, η εκπαίδευση, η παραγωγικότητα, η παρακίνηση και τέλος η ευελιξία στον χώρο της εργασίας, μοιράζονται σχεδόν ισόποσα την πίτα και ενισχύουν την πεποίθηση ότι κανείς δε θέλει να εργάζεται σε τοξικό περιβάλλον. Ο εργαζόμενος έχει φιλοδοξίες, θέλει να παράγει και να πετυχαίνει τους στόχους του οργανισμού, να εκπαιδευτεί, να παρακινείται, να του δίνεται η δυνατότητα για ανάπτυξη και να μπορεί να ελίσσεται στον εργασιακό του χώρο.

7.4 Ανακεφαλαίωση

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, καταλήγουμε ότι η αναγνώριση και ο σεβασμός στην διαφορετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και η διαχείριση της διαφορετικότητας στον χώρο εργασίας μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία με μοναδικά οφέλη, τόσο για τον εργαζόμενο, όσο και για τον οργανισμό. Η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι εφικτή στον δημόσιο τομέα, αρκεί όσοι εμπλέκονται στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού να είναι σε θέση να ξεπεράσουν νοοτροπίες και παθογένειες ετών, το οποίο σίγουρα θέλει αρκετή δουλειά, αλλά μόνο έτσι θα καταφέρει ο οργανισμός να εντοπίζει, να προσελκύει και να αξιοποιεί τα ταλέντα και τις ικανότητες των εργαζομένων, δημιουργώντας θετικό κλίμα στη συνεργασία και επιφέροντας καλύτερα αποτελέσματα στην εξυπηρέτηση του πολίτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

8.1 Εισαγωγή

Οι ποιοτικές μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη, περιγράφονται ως πλήθος και ποσοστό των συμμετεχόντων σε κάθε κατηγορία της μεταβλητής. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος Chi-square X^2 του Pearson για να αξιολογηθούν πιθανές διαφορές μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών. Προϋποθέσεις για την εφαρμογή του Chi-square X^2 του Pearson είναι η μη ύπαρξη κελιών με μηδενικές παρατηρήσεις καθώς και το 80% των κελιών του πίνακα να έχει αναμενόμενη συχνότητα πάνω από 5. Στην περίπτωση παραβίασης των προϋποθέσεων χρησιμοποιήθηκε ο Fisher's Exact έλεγχος. Ο έλεγχος X^2 Pearson εξετάζει αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ δύο κατηγορικών μεταβλητών και οι υπό έλεγχο στατιστικές υποθέσεις σε αυτήν την περίπτωση είναι οι εξής:

H₀: υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών

H₁: δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών

Αν το p-value είναι μικρότερο του 0.05 ($p < 0.05$) απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση με αποτέλεσμα να υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Η στατιστική ανάλυση στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 25.0. Επιπλέον, ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας χρησιμοποιήθηκε το $p < 0.05$.

Στη συνέχεια, ακολουθούν οι στατιστικοί έλεγχοι που πραγματοποιήθηκαν για την αξιολόγηση των ερευνητικών ερωτημάτων της μελέτης.

Στον Πίνακα 8.1 παρουσιάζεται ο έλεγχος Chi-square ο οποίος πραγματοποιήθηκε για την εκτίμηση των απαντήσεων στην ερώτηση «Ποιες από τις παρακάτω διαστάσεις περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας;» σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων. Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις που δόθηκαν ανάλογα με το φύλο των συμμετεχόντων ($X^2=5.858$, p-

value=0.556). Παρατηρείται ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες επιλέγουν πιο συχνά τις ικανότητες-δεξιότητες ως τις διαστάσεις που περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας.

Πίνακας 8.1

Αποτελέσματα του ελέγχου χ^2 του Pearson για την σύγκριση της ερώτησης «Ποιες από τις παρακάτω διαστάσεις περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας;» σε σχέση με το φύλο

		Φύλο		Chi-square	p
		Γυναίκα	Άνδρας		
Ποιες από τις παρακάτω διαστάσεις περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας;	<i>Φύλο</i>	30(14.2%)	15(14.0%)	5.858	0.556
	<i>Ηλικία</i>	24(11.3%)	13(12.1%)		
	<i>Ικανότητες-Δεξιότητες</i>	45(21.2%)	22(20.6%)		
	<i>Θέση στον φορέα</i>	33(15.6%)	11(10.3%)		
	<i>Τρόπος εργασίας</i>	24(11.3%)	16(15.0%)		
	<i>Μόρφωση</i>	31(14.6%)	18(16.8%)		
	<i>Αναπηρία</i>	25(11.8%)	12(11.2%)		

Στον Πίνακα 8.2 παρουσιάζεται ο έλεγχος Chi-square ο οποίος πραγματοποιήθηκε για την εκτίμηση των απαντήσεων στην ερώτηση «Ποιες από τις παρακάτω διαστάσεις περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας;» σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων. Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις που δόθηκαν ανάλογα με το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων ($X^2=20.193$, $p\text{-value}=0.124$). Παρατηρείται ότι ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου επιλέγεται συχνότερα η διάσταση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων για την έννοια της διαφορετικότητας

Πίνακας 8.2

Αποτελέσματα του ελέγχου X^2 του Pearson για την σύγκριση της ερώτησης «Ποιες από τις παρακάτω διαστάσεις περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας;» σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης

	Επίπεδο μόρφωσης				Chi-square	P
	Κάτοχος Μετ/κού Διδακτορικού τίτλου	Απόφοιτος ΑΕΙ - ΑΤΕΙ	Απόφοιτος Υπ/κής- Β' βάθμιας Εκπαίδευσης			
<i>Φύλο</i>	17(12.6)	20(15.0)	8(15.7)		20.193	0.124
<i>Ηλικία</i>	12(8.9)	17(12.8)	8(15.7)			
<i>Ικανότητες- Δεξιότητες</i>	33(24.4)	24(18.0)	10(19.6)			
<i>Θέση στον φορέα</i>	16(11.9)	22(16.5)	6(11.8)			
<i>Τρόπος εργασίας</i>	20(14.8)	12(9.0)	8(15.7)			
<i>Μόρφωση</i>	22(16.3)	20(15.0)	7(13.7)			
<i>Αναπηρία</i>	15(11.1)	18(13.5)	4(7.8)			

Στον Πίνακα 8.3 παρουσιάζεται ο έλεγχος Chi-square ο οποίος πραγματοποιήθηκε για την εκτίμηση των απαντήσεων στην ερώτηση «Ποιες από τις παρακάτω διαστάσεις περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας;» σε σχέση με τη θέση που κατέχουν στον φορέα των συμμετεχόντων. Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις που δόθηκαν ανάλογα με τη θέση που κατέχουν στον φορέα οι συμμετέχοντες ($X^2=12.511$, $p\text{-value}=0.085$). Παρατηρείται ότι ανεξαρτήτως θέσης η διάσταση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων επιλέγεται συχνότερα για την έννοια της διαφορετικότητας.

Πίνακας 8.3

Αποτελέσματα του ελέγχου X^2 του Pearson για την σύγκριση της ερώτησης «Ποιες από τις παρακάτω διαστάσεις περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας;» σε σχέση με τη θέση που κατέχουν στον φορέα

		Θέση που κατέχετε στον φορέα		Chi-square	p
		Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης/ Τμήματος	Υπάλληλος		
Ποιες από τις παρακάτω διαστάσεις περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας;	<i>Φύλο</i>	10(13.5)	35(14.3)	12.511	0.085
	<i>Ηλικία</i>	5(6.8)	32(13.1)		
	<i>Ικανότητες-Δεξιότητες</i>	19(25.7)	48(19.6)		
	<i>Θέση στον φορέα</i>	8(10.8)	36(14.7)		
	<i>Τρόπος εργασίας</i>	10(13.5)	30(12.2)		
	<i>Μόρφωση</i>	14(18.9)	35(14.3)		
	<i>Αναπηρία</i>	8(10.8)	29(11.8)		

Στον Πίνακα 8.4 παρουσιάζεται ο έλεγχος Chi-square ο οποίος πραγματοποιήθηκε για την εκτίμηση των απαντήσεων στην ερώτηση «Έχετε υποστεί διάκριση λόγω διαφορετικότητας;» σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων. Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις που δόθηκαν ανάλογα με το φύλο των συμμετεχόντων ($X^2=5.553$, $p\text{-value}=0.062$). Φαίνεται πως υψηλότερο ποσοστό γυναικών έχουν δηλώσει ότι έχουν υποστεί διάκριση λόγω διαφορετικότητας συγκριτικά με τους άνδρες, χωρίς ωστόσο αυτή η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 8.4

Αποτελέσματα του ελέγχου X^2 του Pearson για την σύγκριση της ερώτησης «Έχετε υποστεί διάκριση λόγω διαφορετικότητας;» σε σχέση με το φύλο

		Φύλο			
		Γυναίκα	Άνδρας	Chi-square	p
Έχετε υποστεί διάκριση λόγω διαφορετικότητας;	<i>Ναι</i>	30(41.7%)	12(29.3%)	5.553	0.062
	<i>Όχι</i>	31(43.0%)	15(36.6%)		
	<i>Δεν είμαι βέβαιη/ος</i>	11(15.3%)	14(34.1%)		

Στον Πίνακα 8.5 παρουσιάζεται ο έλεγχος Chi-square ο οποίος πραγματοποιήθηκε για την εκτίμηση των απαντήσεων στην ερώτηση «Ποιες δράσεις πρέπει να αναλάβει ο οργανισμός σας για να διατηρήσει την εργασιακή ικανότητα στους μεγαλύτερους ηλικιακά υπαλλήλους;» σε σχέση με την ηλικία των συμμετεχόντων. Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις που δόθηκαν

ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων ($X^2=29.144$, $p\text{-value}=0.111$). Οι συμμετέχοντες ηλικίας άνω των 55 ετών διάλεξαν περισσότερο τις εξής δράσεις: αλλαγές στην περιγραφή θέσεων εργασίας, προσαρμογή του ωραρίου εργασίας και εναλλακτικούς τρόπους εργασίας. Οι συμμετέχοντες ηλικίας 46-54 ετών διάλεξαν περισσότερο την εργονομία. Οι συμμετέχοντες ηλικίας 36-45 ετών διάλεξαν περισσότερο την εκπαίδευση-διαχείριση ταλέντων και τέλος οι συμμετέχοντες από 25-35 ετών επέλεξαν την παροχή δωρεάν ιατρικών εξετάσεων.

Πίνακας 8. 5

Αποτελέσματα του ελέγχου X^2 του Pearson για την σύγκριση της ερώτησης «Ποιες δράσεις πρέπει να αναλάβει ο οργανισμός σας για να διατηρήσει την εργασιακή ικανότητα στους μεγαλύτερους ηλικιακά υπαλλήλους;» σε σχέση με την ηλικία

	Ηλικία				Chi-square	p
	25-35	36-45	46-54	55 και άνω		
<i>Αλλαγές στην περιγραφή θέσεων εργασίας</i>	0(0%)	12(16.4%)	21(18.3%)	11(20.4%)	29.144	0.111
<i>Προσαρμογή του ωραρίου εργασίας</i>	0(0%)	6(8.2%)	10(8.7%)	6(11.1%)		
<i>Εργονομία</i>	0(0%)	8(11%)	14(12.2%)	6(11.1%)		
<i>Παροχή δωρεάν ιατρικών εξετάσεων</i>	1(25%)	2(2.7%)	5(4.3%)	1(1.9%)		
<i>Εκπαίδευση-διαχείριση ταλέντων</i>	1(25%)	23(31.5%)	30(26.1%)	13(24.1%)		
<i>Εναλλακτικούς τρόπους εργασίας</i>	1(25%)	19(26%)	34(29.6%)	17(31.5%)		
<i>Δεν γνωρίζω</i>	1(25%)	3(4.1%)	1(0.9%)	0(0%)		
<i>Άλλο</i>	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)		

Στον Πίνακα 8.6 παρουσιάζεται ο έλεγχος Chi-square ο οποίος πραγματοποιήθηκε για την εκτίμηση των απαντήσεων στην ερώτηση «Με ποια κριτήρια θα σας ενδιέφερε η μετακίνηση από τον φορέα σας σε έναν άλλον φορέα;» σε σχέση με την θέση που κατέχουν στον φορέα. Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις

απαντήσεις που δόθηκαν ανάλογα με την θέση που κατέχουν στον φορέα οι συμμετέχοντες ($X^2=4.388$, $p\text{-value}=0.624$). Οι υπάλληλοι δήλωσαν πως η δικαιότερη μισθολογική πολιτική, οι καλύτερες συνθήκες εργασίας και η δυνατότητα προαγωγής είναι τα πιο σημαντικά κριτήρια θα τους ενδιέφεραν για τη μετακίνηση από τον φορέα τους σε έναν άλλον φορέα. Αντίστοιχα, οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης/ Τμήματος επέλεξαν τη γνώση αντικειμένου και την αναγνώριση της προσφοράς τους στο έργο του φορέα ως τα σημαντικότερα κριτήρια για τη μετακίνηση από τον φορέα τους σε έναν άλλον φορέα.

Πίνακας 8.6

Αποτελέσματα του ελέγχου X^2 του Pearson για την σύγκριση της ερώτησης «Με ποια κριτήρια θα σας ενδιέφερε η μετακίνηση από τον φορέα σας σε έναν άλλον φορέα;» σε σχέση με την θέση που κατέχουν στον φορέα

		Θέση που κατέχετε στον φορέα			
		Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης/ Τμήματος	Υπάλληλος	Chi-square	p
Με ποια κριτήρια θα σας ενδιέφερε η μετακίνηση από τον φορέα σας σε έναν άλλον φορέα;	<i>Δικαιότερη μισθολογική πολιτική</i>	6(14.3%)	34(19.2%)	4.388	0.624
	<i>Καλύτερες συνθήκες εργασίας</i>	15(35.7%)	64(36.2%)		
	<i>Δυνατότητα προαγωγής</i>	5(11.9%)	25(14.1%)		
	<i>Καλύτερος εργοδότης</i>	0(0%)	0(0%)		
	<i>Γνώση αντικειμένου</i>	4(9.5%)	8(4.5%)		
	<i>Αναγνώριση της προσφοράς μου στο έργο του φορέα</i>	12(28.6%)	45(25.4%)		
	<i>Άλλο</i>	0(0%)	1(0.6%)		

Στον Πίνακα 8.7 παρουσιάζεται ο έλεγχος Chi-square ο οποίος πραγματοποιήθηκε για την εκτίμηση των απαντήσεων στην ερώτηση Με ποια κριτήρια θα σας ενδιέφερε η μετακίνηση από τον φορέα σας σε έναν άλλον φορέα;» σε σχέση με τον τόπο εργασίας

των συμμετεχόντων. Παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις που δόθηκαν ανάλογα με τον τόπο εργασίας των συμμετεχόντων ($X^2=22.348$, $p\text{-value}=0.034$) με τους συμμετέχοντες που εργάζονται στη Θεσσαλονίκη να επιδιώκουν δυνατότητα προαγωγής και δικαιότερη μισθολογική πολιτική (N=4, 18.2%) και με τους συμμετέχοντες που εργάζονται σε άλλη αστική περιοχή να επιδιώκουν καλύτερες συνθήκες εργασίας (N=29, 35.8%) και αναγνώριση της προσφοράς τους στο έργο του φορέα (N=27, 33.3%).

Πίνακας 8.7

Αποτελέσματα του ελέγχου X^2 του Pearson για την σύγκριση της ερώτησης «Με ποια κριτήρια θα σας ενδιέφερε η μετακίνηση από τον φορέα σας σε έναν άλλον φορέα;» σε σχέση με τον τόπο εργασίας των συμμετεχόντων

	Τόπος εργασίας			Chi-square	p
	Αττική	Θεσ/νίκη	Άλλη αστική περιοχή		
<i>Δικαιότερη μισθολογική πολιτική</i>	23(19.8%)	4(18.2%)	13(16%)	22.348	0.034
<i>Καλύτερες συνθήκες εργασίας</i>	43(37.1%)	7(31.8%)	29(35.8%)		
<i>Δυνατότητα προαγωγής</i>	16(13.8%)	4(18.2%)	10(12.3%)		
<i>Καλύτερος εργοδότης</i>	0(0%)	0(0%)	0(0%)		
<i>Γνώση αντικειμένου</i>	8(6.9%)	2(9.1%)	2(2.5%)		
<i>Αναγνώριση της προσφοράς μου στο έργο του φορέα</i>	26(22.4%)	4(18.2%)	27(33.3%)		
<i>Άλλο</i>	0(0%)	1(4.5%)	0(0%)		

Στον Πίνακα 8.8 παρουσιάζεται ο έλεγχος Chi-square ο οποίος πραγματοποιήθηκε για την εκτίμηση των απαντήσεων στην ερώτηση «Ποια από τα παρακάτω αποτελούν πηγή προέλευσης της διαφορετικότητας;» σε σχέση με την ερώτηση «Ο φορέας λειτουργεί καλύτερα όταν κάνει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων του». Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις που δόθηκαν ($X^2=21.240$, p -value=0.169). Παρατηρείται ότι όταν οι πηγές προέλευσης της διαφορετικότητας είναι η αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού, το νομοθετικό πλαίσιο, η γραφειοκρατία και η κουλτούρα του φορέα φαίνεται να σχετίζονται περισσότερο με την πεποίθηση ότι ο φορέας λειτουργεί καλύτερα όταν κάνει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων του. Αντίθετα, οι προκαταλήψεις/στερεότυπα/διακρίσεις και η δομή του οργανισμού ως πηγές προέλευσης της διαφορετικότητας σχετίζονται περισσότερο με την πεποίθηση ότι ο φορέας δεν λειτουργεί καλύτερα όταν κάνει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων του. Ωστόσο οι συγκεκριμένες διαφορές δεν βρέθηκαν να είναι στατιστικά σημαντικές.

Πίνακας 8.8

Αποτελέσματα του ελέγχου X^2 του Pearson για την σύγκριση των ερωτήσεων «Ποια από τα παρακάτω αποτελούν πηγή προέλευσης της διαφορετικότητας;» και «Ο φορέας λειτουργεί καλύτερα όταν κάνει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων του»

		Ο φορέας λειτουργεί καλύτερα όταν κάνει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων του			Chi-square	p
		Ναι	Όχι	Δεν γνωρίζω		
Ποια από τα παρακάτω αποτελούν πηγή προέλευσης της διαφορετικότητας;	<i>Προκαταλήψεις/στερεότυπα/διακρίσεις</i>	4(16)	68(30.6)	7(31.8)	21.240	0.169
	<i>Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού</i>	4(16)	21(9.5)	1(4.5)		
	<i>Δομή οργανισμού</i>	2(8)	25(11.3)	2(9.1)		
	<i>Νομοθετικό πλαίσιο</i>	4(16)	17(7.7)	3(13.6)		
	<i>Η πολιτική του φορέα</i>	2(8)	26(11.7)	4(18.2)		
	<i>Γραφειοκρατία</i>	4(16)	21(9.5)	3(13.6)		
	<i>Κουλτούρα φορέα</i>	5(20)	43(19.4)	2(9.1)		
	<i>Άλλο</i>	0(0)	1(0.5)	0(0)		

8.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε η συσχέτιση των δεδομένων η οποία πραγματοποιήθηκε μέσω του ελέγχου (Chi-square) χ^2 του Pearson για να αξιολογηθούν πιθανές διαφορές μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών. Μεταξύ των συσχετίσεων των δεδομένων που διενεργήθηκαν δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Παρατηρείται ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες επιλέγουν πιο συχνά τις ικανότητες-δεξιότητες ως τις διαστάσεις που περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας. Ενώ στη συνέχεια επιλέγουν τη μόρφωση, με το φύλο να μην παρουσιάζει καμιά διαφορά ως διάσταση που περιλαμβάνεται στη διαφορετικότητα.

Ακολούθως διαπιστώνουμε ότι ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου και θέσης στον φορέα, επιλέγεται συχνότερα η διάσταση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων για την έννοια της διαφορετικότητας. Επίσης οι απόφοιτοι Β΄θμιας κι Υποχρεωτικής εκπαίδευσης επιπλέον θεωρούν ότι εμπίπτουν στις διαστάσεις της διαφορετικότητας το φύλο, η ηλικία και ο τρόπος εργασίας, ενώ για τους αποφοίτους ΑΕΙ-ΑΤΕΙ, διαστάσεις της διαφορετικότητας μετά τις ικανότητες δεξιότητες θεωρούνται η θέση στον φορέα, η μόρφωση και το φύλο. Όσο για τους κατόχους Μεταπτυχιακών/Διδακτορικών τίτλων, τις ικανότητες – δεξιότητες ακολουθούν η μόρφωση και ο τρόπος εργασίας.

Φαίνεται πως υψηλότερο ποσοστό γυναικών έχουν δηλώσει ότι έχουν υποστεί διάκριση λόγω διαφορετικότητας συγκριτικά με τους άνδρες, χωρίς ωστόσο αυτή η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική. Κι ενώ οι γυναίκες είναι σχεδόν σίγουρες ότι έχουν υποστεί διάκριση, ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό στους άντρες δήλωσε ότι δεν είναι βέβαιο ότι έχει υποστεί διακρίσεις λόγω διαφορετικότητας.

Αν και δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση «Ποιες δράσεις πρέπει να αναλάβει ο οργανισμός σας για να διατηρήσει την εργασιακή ικανότητα στους μεγαλύτερους ηλικιακά υπαλλήλους;» σε σχέση με την ηλικία των συμμετεχόντων, διαπιστώθηκαν τα εξής:

- Οι ηλικίες 36-45, που αποτελούν το 33.6% των ερωτώμενων, θεωρούν ότι η εκπαίδευση/διαχείριση ταλέντων, ακολούθως οι εναλλακτικοί τρόποι εργασίας και οι αλλαγές στην περιγραφή θέσεων εργασίας, είναι οι δράσεις που πρέπει να αναλάβει ο οργανισμός
- Οι ηλικίες 46-54, που αποτελούν το 44% των συμμετεχόντων κι είναι κυρίως γυναίκες δήλωσαν τους εναλλακτικούς τρόπους εργασίας, την εκπαίδευση ταλέντων και τις αλλαγές στην περιγραφή θέσεων εργασίας

- τα οποία ισχύουν και για τις ηλικίες 55 και άνω, (20% των ερωτώμενων)

Στον έλεγχο, ο οποίος πραγματοποιήθηκε για την εκτίμηση των απαντήσεων στην ερώτηση «Με ποια κριτήρια θα σας ενδιέφερε η μετακίνηση από τον φορέα σας σε έναν άλλον φορέα;» σε σχέση με την θέση που κατέχουν στον φορέα, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις που δόθηκαν ανάλογα με την θέση που κατέχουν στον φορέα οι συμμετέχοντες ($X^2=4.388$, $p\text{-value}=0.624$). Οι υπάλληλοι δήλωσαν πως η δικαιότερη μισθολογική πολιτική, οι καλύτερες συνθήκες εργασίας και η δυνατότητα προαγωγής είναι τα πιο σημαντικά κριτήρια θα τους ενδιέφεραν για τη μετακίνηση από τον φορέα τους σε έναν άλλον φορέα. Αντίστοιχα, οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης/ Τμήματος επέλεξαν τη γνώση αντικειμένου και την αναγνώριση της προσφοράς τους στο έργο του φορέα ως τα σημαντικότερα κριτήρια για τη μετακίνηση από τον φορέα τους σε έναν άλλον φορέα.

Ωστόσο, παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις που δόθηκαν ανάλογα με τον τόπο εργασίας των συμμετεχόντων, με τους συμμετέχοντες που εργάζονται στη Θεσσαλονίκη να επιδιώκουν δυνατότητα προαγωγής και δικαιότερη μισθολογική πολιτική και με τους συμμετέχοντες που εργάζονται σε άλλη αστική περιοχή να επιδιώκουν καλύτερες συνθήκες εργασίας και αναγνώριση της προσφοράς τους στο έργο του φορέα.

Όσο μεγαλύτερη είναι η πεποίθηση ότι ο οργανισμός λειτουργεί καλύτερα όταν κάνει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων του τόσο εντονότερη είναι κι η αντίληψη ότι πηγές προέλευσης της διαφορετικότητας αποτελούν η αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού, το νομοθετικό πλαίσιο, η γραφειοκρατία και η κουλτούρα του φορέα. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι λογικό, αφού η αξιολόγηση της απόδοσης δημιουργεί διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων, η γραφειοκρατία και το νομοθετικό πλαίσιο δεν επιτρέπουν την ευελιξία και μαζί με την κουλτούρα του φορέα έχουν την τάση να προκαλούν ανισότητες μεταξύ των εργαζομένων, καθώς δεν προσαρμόζονται εύκολα στη διαφορετικότητα του κάθε ανθρώπου και στις προσωπικές του ανάγκες. Αυτό βέβαια, μας λέει κάτι κυρίως για την ποιότητα του συστήματος της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού που υπάρχει έως σήμερα στον οργανισμό.

Ενώ, όσο μεγαλύτερη είναι η πεποίθηση ότι ο οργανισμός λειτουργεί καλύτερα όταν δεν κάνει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων τόσο εντονότερη είναι κι η πεποίθηση ότι πηγές προέλευσης της διαφορετικότητας είναι οι προκαταλήψεις/στερεότυπα και η κουλτούρα του οργανισμού. Το γεγονός ότι η υπόσταση διακρίσεων στον εργασιακό

χώρο είναι δυνατό να προέρχονται από τα στερεότυπα και τις προκαταλήψεις των υπόλοιπων συναδέλφων είναι μάλλον κατανοητό.

Όσο για την κουλτούρα του οργανισμού, σε αυτήν αντανakλώνται οι διαδικασίες που ορίζει κι εγκρίνει η διοίκηση του οργανισμού. Όταν η διοίκηση διακατέχεται από προκαταλήψεις και στερεότυπα εις βάρος των εργαζομένων της είναι σίγουρο ότι οι διαδικασίες που ακολουθεί αντικατοπτρίζουν αυτές τις διακρίσεις.

8.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διαχείριση της διαφορετικότητας στους δημόσιους οργανισμούς επιδιώκοντας ταυτόχρονα την θεωρητική και την ερευνητική επέκταση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας για τη σημασία που έχει η διαφορετικότητα στον δημόσιο τομέα.

Αν λάβουμε υπόψη όλες τις εξελίξεις που πραγματοποιούνται παγκόσμια στον οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό τομέα, οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να επιβιώσουν σε ένα κλίμα μάλλον αβέβαιο, πολύπλοκο κι απαιτητικό και για να το πετύχουν θα πρέπει να εφαρμόσουν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους και οργάνωσής τους.

Την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα ήταν σαφές ότι ο δημόσιος τομέας προκειμένου να μπορέσει να την αντιμετωπίσει με επιτυχία, θα έπρεπε να σχεδιάσει στρατηγικές, οι οποίες να επικεντρώνονται τόσο στην συρρίκνωση όσο και την εξυγίανση της Δημόσιας Διοίκησης. Ένα βασικό γνώρισμα του ελληνικού δημόσιου τομέα ήταν πάντα η καθυστέρηση στην ανάπτυξη και την υιοθέτηση αλλαγών εξαιτίας της αντίστασης στις αλλαγές. Ο φόβος για την απώλεια κεκτημένων, για το νέο που έρχεται, η συνήθεια, η μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής, η έλλειψη κινήτρων, η έλλειψη αυτοπεποίθησης, ακόμη και οι αρνητικές συνέπειες των αλλαγών οδηγούν σε μια μεγάλη διάρκεια στασιμότητας.

Αυτό που όλοι γνωρίζουμε, είναι πως οι αλλαγές αποτελούν βασικό χαρακτηριστικό της φύσης, των οργανισμών και του περιβάλλοντός τους. Βασική προϋπόθεση της επιβίωσης και της επιτυχίας των οργανισμών είναι η ικανότητα προσαρμογής τους στις αλλαγές, η οποία εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό των οργανισμών και στο κατά πόσο είναι έτοιμοι να δεχτούν τις αλλαγές. (Χυζ, 2021)

Έτσι λοιπόν, ανάλογα με τον τρόπο που διοικούν οι δημόσιοι οργανισμοί το ανθρώπινο δυναμικό τους, αν επενδύουν στο προσωπικό τους, αν ενθαρρύνουν τον εργαζόμενο να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων για εργασιακά ζητήματα, εξαρτάται ο

βαθμός της αποδοτικότητάς τους, της αποτελεσματικότητάς τους, βελτιώνεται η λειτουργία τους, προσαρμόζονται με επιτυχία στο εξωτερικό περιβάλλον και υιοθετούν με επιτυχία τις αλλαγές.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, προέκυψε ότι πλέον οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα είναι υψηλής κατάρτισης έχουν μεγάλη προϋπηρεσία, άρα κι εμπειρία, οι περισσότεροι βρίσκονται στην πρώτη γραμμή και όχι σε θέσεις ευθύνης και άρα έρχονται καθημερινά σε άμεση επαφή με τον πολίτη. Είναι εκείνοι που ξέρουν καλύτερα από τον καθένα, τι είναι αυτό που χρειάζεται ο πολίτης κι η ίδια η υπηρεσία για να είναι παραγωγική, αλλά κι ο ίδιος υπάλληλος, προκειμένου να νιώσει ότι προσφέρει σύμφωνα με τις δυνατότητές του κι ότι επιπλέον αναγνωρίζεται η αξία του και το έργο του.

Σύμφωνα πάντα με τους ίδιους τους εργαζόμενους, η διαφορετικότητα έγκειται κυρίως στις ικανότητες-δεξιότητες και στη μόρφωση και μετά έρχεται το φύλο, η ηλικία και άλλα, ενώ τα μεγαλύτερα οφέλη για τη διαφορετικότητα προκύπτουν μέσα από την συνεργασία με μια ανομοιογενή ομάδα. Μέσω της διαχείρισης της διαφορετικότητας αυξάνεται η απόδοση της ομάδας, είναι πιο εύκολη η αποδοχή των αλλαγών που προέρχονται από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον του φορέα, κι είναι εφικτή η ανεύρεση νέων ιδεών.

Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει τη βάση για αντίστοιχες έρευνες σε άλλους φορείς του δημοσίου τομέα. Θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον να δούμε τι ακριβώς συμβαίνει σε άλλες υπηρεσίες του δημοσίου, όχι μόνο στην Αττική, αλλά σε ολόκληρη την επικράτεια.

Την ώρα που γράφονταν αυτές οι γραμμές, ο υπουργός Εσωτερικών στις 22/04/2022 παρουσίασε ένα σχέδιο νόμου με τίτλο: Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων - Νέο Σύστημα Αξιολόγησης και Στοχοθεσίας – Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού - Σύστημα Κινήτρων και Ανταμοιβής Δημοσίων Υπαλλήλων - Κοινό Πλαίσιο αξιολόγησης. Αυτό το σχέδιο νόμου, σύμφωνα με τα όσα διαβάζουμε, έχει ως σκοπό τη βελτίωση λειτουργίας των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα μέσα από τη διαμόρφωση ολοκληρωμένης προσέγγισης ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την εισαγωγή της αυτοαξιολόγησής του. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται ο προσδιορισμός των απαραίτητων δεξιοτήτων, ώστε να μπορέσει να ασκήσει τα καθήκοντά του και μέσω των στόχων να αξιολογηθεί, να αναπτύσσεται και να επιβραβεύεται η απόδοσή του.

Ανάμεσα στα άλλα, όπως ο καθορισμός ενός ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, η θέσπιση νέου συστήματος στοχοθεσίας

και αξιολόγησης της απόδοσης, η καθιέρωση συστήματος ανταμοιβής των δημοσίων υπαλλήλων κι η υιοθέτηση εργαλείου αυτοαξιολόγησης των φορέων και των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, αναφέρεται και η εγκαθίδρυση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση.

Το ενδιαφέρον σε αυτό το σχέδιο νόμου είναι ότι, από αυτή την διαδικασία εξαιρούνται τα υπουργεία των ένστολων και στους υπόλοιπους φορείς του δημοσίου θα αναπτυχθεί γραφείο Συμβούλου **εφόσον κρίνεται απαραίτητο** βάσει των αρμοδιοτήτων του φορέα και του αριθμού των υπαλλήλων του φορέα που υπηρετούν σε αυτόν. Δηλαδή, δεν υπάρχει μια ενιαία αντιμετώπιση των δημοσίων υπαλλήλων κι έγκειται προφανώς στην διοίκηση του κάθε φορέα, εάν ενδιαφέρεται να εφαρμόσει ή όχι τον θεσμό αυτόν. Επίσης ο ρόλος του θα είναι κυρίως η συνδρομή στην διαδικασία της αξιολόγησης, αφού ο υπάλληλος θα αξιολογείται ως προς τις δεξιότητές του.

Κι ενώ το μεγαλύτερο μέρος του σχεδίου νόμου ασχολείται με θέματα όπως,

1. Αξιολόγηση και στοχοθεσία στο Δημόσιο
2. Αξιολόγηση υπαλλήλων
3. Αξιολόγηση Προϊστάμενων
4. Ενστάσεις-Επιτροπή εποπτείας αξιολόγησης
5. Σύμβουλος ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, με όλες τις λεπτομέρειες, όπως οργανωτική υπαγωγή, αρμοδιότητες και υποχρεώσεις, μητρώο υποψηφίων, πιστοποίηση, στελέχωση, υπηρεσιακή κατάσταση και συντονισμός
6. Σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής υπαλλήλων
7. Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης

στο πρώτο μέρος του Α κεφαλαίου του σχεδίου νόμου γίνεται μια αναφορά στη συγκρότηση δεξιοτήτων του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων, οι οποίες είναι:

- α. εστίαση στον πολίτη
- β. ομαδικότητα
- γ. προσαρμοστικότητα και ευελιξία
- δ. προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- ε. οργάνωση και προγραμματισμός
- στ. επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα
- ζ. επαγγελματισμός και ακεραιότητα
- η. διαχείριση γνώσης, και τέλος
- θ. ηγετικότητα

Το πρώτο συμπέρασμα που προκύπτει από τα παραπάνω είναι ότι βασικός στόχος είναι η άμεση, γρήγορη, με συνέπεια εξυπηρέτηση των αναγκών του πολίτη και η διευκόλυνσή του στις συναλλαγές με το δημόσιο, με προϋπόθεση να αποτελεί η άριστη γνώση του αντικειμένου από τον υπάλληλο.

Στη συνέχεια, η αναφορά που γίνεται στον υπάλληλο έχει να κάνει αποκλειστικά με την ιεράρχηση και την εκπλήρωση των καθηκόντων του εντός των προθεσμιών, την αποτελεσματική ανταπόκρισή του σε νέα δεδομένα, την προσήλωσή του στους στόχους της υπηρεσίας, να είναι συνεπής, ανθεκτικός, να έχει διάθεση κι ενδιαφέρον για να μπορέσει να διεκπεραιώνει τις υποθέσεις του. Επίσης να κάνει καλό προγραμματισμό χρόνου κι όταν δεν μπορεί να τηρήσει το πρόγραμμα, να είναι σε θέση να αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητές του και να είναι ευέλικτος. Βέβαια, μέσα σε όλα αυτά θα πρέπει να μπορεί να δημιουργεί το απαραίτητο κλίμα εργασίας, παρακίνησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης με τον συνάδελφο, για να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας.

Ως έχει αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια, η πρόκληση που καλείται να αντιμετωπίσει η δημόσια υπηρεσία είναι ο σχεδιασμός ευέλικτων πολιτικών απασχόλησης ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προτιμήσεις διαφορετικών ομάδων στον δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένων και των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας. Πολλές δημόσιες υπηρεσίες, προκειμένου να βοηθήσουν στην καθοδήγηση εργασιακών πρακτικών και πολιτικών διερευνούν τη χρήση πρακτικών διαχείρισης ταλέντων. Δηλαδή χρησιμοποιούν προληπτικά στρατηγικές για την προσαρμογή της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού στις ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων προκειμένου να εκπληρωθούν οι οργανωτικοί στόχοι. Σχετίζεται με τη συστηματική προσέλκυση, αναγνώριση, ανάπτυξη, διατήρηση και εξέλιξη ταλέντων σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. (OECD, 2021).

Διαπιστώνουμε όμως ότι στο συγκεκριμένο σχέδιο νόμου δεν αναφέρεται η δημόσια υπηρεσία κι οι υποχρεώσεις της απέναντι στον εργαζόμενο και στον πολίτη, προκειμένου να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για να πραγματοποιηθούν όλα τα ανωτέρω. Δεν αναφέρονται εργαλεία και πρακτικές όπως αυτά ορίζονται μέσα από εκθέσεις της ευρωπαϊκής κοινότητας και τα οποία χρησιμοποιούν οι υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μένει να δούμε τον ρόλο που θα κληθεί να αναλάβει ο Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, τουλάχιστον σε όσες υπηρεσίες θεωρηθεί απαραίτητη η παρουσία του.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλίο

- Baltic Institute of Social Sciences, et al., (2015) «The Study on the Future Role and Development of the Public Administration», Ρίγα
- Celia de Anca & Salvador Aragón (2018) The three types of diversity that shape our identities, Harvard Business Review
- European Commission, Code of Good Administrative Behaviour –Relations with the public, OJL 267, 20.10.2000)
- Green, K.A., López, M., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). Diversity in the workplace: Benefits, challenges, and the required managerial tools. University of Florida, 1(4)
- Jhuani Ilmarinen (2005), Towards a longer worklife, Ageing and the quality of worklife in the European Union©Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health and Juhani Ilmarinen
- Kenely Natalie (2013), The importance of training in diversity management
- Kopecky Petr, & al.eds (2012) “Party patronage and party government in European democracies”, Oxford: Oxford University Press
- Kotiranta, A., Kovalaine, A., & Rouvinen, P., (2007) “Female leadership and firm profitability”
- Lee, C. C., Strohl, K., Fortenberry, M., & Cho, C. Y. S. (2017). Impacts of human resources management innovations on productivity and effectiveness in a medium-size non-profit organization. Global Journal of Management and Marketing Volume, 1(1)

- MacKinsey & Company Report, Diversity wins: How inclusion matters, (2020, May)
- Michàlle E. Mor Barak, (2011), Social Psychological Perspectives of Workforce Diversity and Inclusion in National and Global Contexts
- Meyer-Sahling, Jan-Hinrik & Sass Mikkelsen Kim, (2016) «Civil Service Laws, Merit, Politicization and Corruption: The Perspective of Public Officials from Five East European Countries», Public Administration
- OECD, (2021) Ageing and Talent Management in European Public Administrations A report prepared by the OECD for the Slovenian Presidency of the Council of the European Union Republic of Slovenia, Ministry of public administration
- Perry L. James & Wise Recascino Lois, (1990) The Motivational Bases of Public Service
- Pollit Christopher, (2014) «Future Trends in European Public Administration and Management: An outside-in Perspective»
- Stokes Linda (2012) The do's and the don'ts for diversity training
- Srikanth Manisha, (2020) What is diversity training and why it's important
- Thomas A. David & Ely J. Robin, (September–October 1996), Making a new paradigm for managing diversity 74 (5): 79-90 Harvard Business Review
- Williams, D. A. (2013). Strategic diversity leadership: Activating change and transformation in higher education. Sterling, VA: Stylus
- Woods Susanne, (2008) Thinking about diversity of thought

Ελληνική

- Δρ. Ακριβος Χρίστος, ΔΑΔ και Δημόσιοι Οργανισμοί, 2020
- Αλεξόπουλος Ανδρέας (2021), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Δρ. Ανδρουτσόπουλος Γ. Θεόδωρος (2011) «Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» athena-socialscience.net, paper no 7
- ΔΑΔ και Δημόσιοι Οργανισμοί, Επιμορφωτικό σεμινάριο ΕΣΔΔΑ, 2020
- Εγχειρίδιο για συμβούλους και ΜμΕ και Διευθυντές Ανθρωπίνων Πόρων, (2008)
- Επιμορφωτικό Σεμινάριο για την καταπολέμηση των Διακρίσεων και την Προώθηση της Διαφορετικότητας VT/2006/009
- Εθνικό σχέδιο δράσης για την Ισότητα των Φύλων 2021-2025, Γ.Γ. Οικογενειακής Πολιτικής και Ισότητας των Φύλων
- Εφημερίδα «Έθνος» 20/10/2009
- Θεματικό ενημερωτικό δελτίο ευρωπαϊκού εξαμήνου, (22.11.2017)
- KEAN (2019)
- Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση, Ιανουάριος 2012.
- Μελέτη για την γυναικεία επιχειρηματικότητα από την ICAP, (2020)
- Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων – η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον
- Σπανού Καλλιόπη, (2018) Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης, επισκόπηση, περιγραφή, αποτίμηση
- Σύνδεσμος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδας, (2020), Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας Embracing Diversity and Fostering inclusion in the workplace
- Χυζ Αλίνα (2021) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Χαλάς, Γ. (2002), Ολική Ποιότητα Κατάρτισης. Εκδόσεις Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Αθήνα

Ξένες ηλεκτρονικές πηγές

Diversity and Inclusion Fellow

https://serc.carleton.edu/advancegeo/resources/what_diversity.html

Business ethics by Rice University

opentextbc.ca/businessethicsopenstax/chapter/diversity-and-inclusion-in-the-workforce/

BBC news (15/06/2020) US supreme court backs protection for LGTB workers

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html/#endnote-sup-20> The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths

FRA (2020) fra.europa.eu

Εκθέσεις McKinsey 2015, 2017, 2020

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

Organisation for Economic Co-operation and Development, (2017)

http://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2015_2_LU_Managing_a_Diverse_Public_Administration_and_Effectively_Responding_to_the_Needs_of_a_more_Diverse_Workforce.pdf

<https://www.valamis.com/hub/diversity-training>

Ελληνικές ηλεκτρονικές πηγές

https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/378228_shedio-nomoy-gia-dimosio-eniaio-plaisio-dexiotiton-neo-systima-axiologisis

www.accountancygreece.gr/ενσωμάτωση-της-διαφορετικότητας

https://www.adecco.gr/wp-content/uploads/2019/09/Talent_Attraction_Selection_Survey2019.pdf

<https://www.lifo.gr/now/tech-science/o-james-damore-minyse-tin-google-gia-diakriseis-enantion-leykon-syntiritikon>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

Σε μία μικρή κοινότητα, μια καμηλοπάρδαλη έκτισε το καινούριο σπίτι της, σύμφωνα με τις προδιαγραφές της οικογένειάς της. Ήταν το τέλειο σπίτι· ψηλοτάβανο, με μεγάλα ανοίγματα στις πόρτες. Από τα ψηλά παράθυρα έμπαινε άπλετο φως, υπήρχε όμορφη θέα, προστατεύοντας ταυτόχρονα την προσωπική ζωή της οικογένειας. Οι στενοί διάδρομοι εξοικονομούσαν πολύτιμο χώρο χωρίς να λείπουν οι ανέσεις. Το σπίτι ήταν τόσο καλοκτισμένο που κέρδισε το Ετήσιο Εθνικό Βραβείο Σπιτιού για Καμηλοπαρδάλεις. Οι ιδιοκτήτες του σπιτιού ήταν περήφανοι. Μια μέρα, ενώ η καμηλοπάρδαλη δούλευε στο προηγμένης τεχνολογίας ξυλουργείο της στο υπόγειο, κοίταξε τυχαία έξω από το παράθυρο. Ένας ελέφαντας κατέβαινε το δρόμο. «Τον ξέρω», σκέφτηκε. «Συνεργαστήκαμε σε μια σχολική επιτροπή. Είναι επίσης άριστος ξυλουργός. Θα τον φωνάξω να δει το καινούριο μου μαγαζί. Ίσως και να συνεργαστούμε σε μερικά έργα». Έτσι η καμηλοπάρδαλη έβγαλε το κεφάλι της από το παράθυρο και φώναξε τον ελέφαντα. Ο ελέφαντας χάρηκε. Είχε ευχαριστηθεί τη συνεργασία του με την καμηλοπάρδαλη και δεν έβλεπε την ώρα να γνωριστούν καλύτερα. Εξάλλου, είχε ακούσει για το ξυλουργείο κι ήθελε να το δει. Οπότε κατευθύνθηκε στο υπόγειο και περίμενε να του ανοίξουν. «Πέρασε, πέρασε», είπε η καμηλοπάρδαλη. Αλλά αμέσως υπήρξε πρόβλημα. Ενώ ο ελέφαντας μπορούσε να χωρέσει το κεφάλι του από την πόρτα, δεν μπορούσε να προχωρήσει παραπέρα. «Ήταν καλή σκέψη να κατασκευάσουμε πόρτα με δυνατότητα επέκτασης για να χωράει ο εξοπλισμός του ξυλουργείου», είπε η καμηλοπάρδαλη. «Δώσε μου ένα λεπτό να τακτοποιήσω το πρόβλημα». Αφαίρεσε μερικά μάνταλα και φατνώματα για να περάσει ο ελέφαντας. Οι δυο γνωστοί αντάλλαξαν μετά χαράς ιστορίες ξυλουργικής, όταν η σύζυγος της καμηλοπάρδαλης έσκυψε το κεφάλι της στις σκάλες του υπογείου και φώναξε τον άντρα της: «Αγάπη μου, τηλέφωνο. Είναι το αφεντικό σου». «Καλύτερα να απαντήσω επάνω, στο γραφείο», είπε η καμηλοπάρδαλη στον ελέφαντα. «Σα στο σπίτι σου· μπορεί να αργήσω λίγο». Ο ελέφαντας έριξε μια ματιά τριγύρω, είδε ένα μισοτελειωμένο έργο στον τόρνο στην άλλη άκρη του χώρου και αποφάσισε να το εξερευνήσει. Καθώς προχωρούσε στο διάδρομο που οδηγούσε στο μαγαζί, άκουσε ένα ανησυχητικό τρίξιμο. Έκανε πίσω γδέρνοντας το κεφάλι του. «Ίσως να πάω να βρω την καμηλοπάρδαλη επάνω», σκέφτηκε. Αλλά ανεβαίνοντας τα σκαλοπάτια, τα άκουσε να ραγίζουν. Αναπήδησε κι έπεσε πάνω στον τοίχο, ο οποίος άρχισε επίσης να καταρρέει. Καθώς καθόταν έντρομος, κατέβηκε τις σκάλες η καμηλοπάρδαλη. «Τι στο καλό συμβαίνει;», ρώτησε έκπληκτη η

καμηλοπάρδαλη. «Προσπάθησα να αισθανθώ σαν στο σπίτι μου», είπε ο ελέφαντας. Η καμηλοπάρδαλη κοίταξε τριγύρω. «Μάλιστα, εντόπισα το πρόβλημα. Ο διάδρομος είναι υπερβολικά στενός. Θα χρειαστεί να σε αδυνατίσουμε. Υπάρχει σχολή αεροβικής εδώ κοντά. Αν κάνεις μερικά μαθήματα, θα μπορέσεις να χάσεις κιλά». «Ίσως», είπε ο ελέφαντας, χωρίς να δείχνει ιδιαίτερα πεπεισμένος. «Και οι σκάλες δεν αντέχουν το βάρος σου», συνέχισε η καμηλοπάρδαλη. «Αν κάνεις βραδινά μαθήματα μπαλέτου, είμαι σίγουρος πως θα αποκτήσεις ανάλαφρα βήματα. Εύχομαι πραγματικά να το κάνεις. Μου αρέσει να σε έχω εδώ». «Μπορεί», είπε ο ελέφαντας. «Αλλά για να σου πω την αλήθεια, αμφιβάλλω αν ένα σπίτι σχεδιασμένο για καμηλοπάρδαλη, θα μπορούσε ποτέ να λειτουργήσει για έναν ελέφαντα, εκτός αν υπάρξουν σημαντικές αλλαγές». (ΠΗΓΗ: [EU0708-TrainingManual-el.pdf](#) από τον R. Roosevelt Thomas, (1999) Κτίζοντας ένα σπίτι για τη διαφορετικότητα. New York, et.al.: American Management Association, σελ. 3-5)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αξιότιμε/η συνάδελφε,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά την πρωτογενή έρευνα που διεξάγεται στα πλαίσια της ολοκλήρωσης της διπλωματικής εργασίας μου, η οποία έχει τίτλο "Η Διαχείριση της διαφορετικότητας στο Δημόσιο. Μελέτη περίπτωσης στον e-ΕΦΚΑ". Τα αποτελέσματα δε θα χρησιμοποιηθούν για άλλον λόγο παρά μόνο για την εξαγωγή συμπερασμάτων στην διπλωματική μου εργασία, κατόπιν στατιστικής τους ανάλυσης. Επίσης, η συμμετοχή σας είναι προαιρετική, μα ιδιαίτερα σημαντική. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

1. Ποιες από τις παρακάτω διαστάσεις περιλαμβάνονται στην έννοια της διαφορετικότητας; Επιλέξτε όσα ισχύουν.

Φύλο Ηλικία Ικανότητες – δεξιότητες Θέση στον οργανισμό Τρόπος εργασίας Μόρφωση Αναπηρία Άλλο: _____

2. Η διαχείριση της διαφορετικότητας αποτελεί καταγεγραμμένη πολιτική στον φορέα;

ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

3. Έχετε υποστεί διάκριση λόγω διαφορετικότητας;

ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΒΕΒΑΙΗ/ΒΕΒΑΙΟΣ

4. Ποια από τα παρακάτω αποτελούν πηγή προέλευσης της διαφορετικότητας; Επιλέξτε όσα ισχύουν.

- Προκαταλήψεις/στερεότυπα/διακρίσεις Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού
 Δομή οργανισμού Νομοθετικό πλαίσιο Η πολιτική του φορέα
 Γραφειοκρατία Κουλτούρα φορέα Άλλο: _____

5. Η συνεργασία με διαφορετικά άτομα (φύλο, ηλικία, μόρφωση) οδηγεί σε: Επιλέξτε τα τρία πιο σημαντικά.

Ανεύρεση νέων ιδεών ευελιξία και αποδοχή των αλλαγών προστριβές και διαμάχες καλύτερες υπηρεσίες προς τους πολίτες άμεση επίλυση των προβλημάτων μείωση της απόδοσης της ομάδας αύξηση της αποδοτικότητας της ομάδας καινοτομίες ισχυρό δέσιμο της ομάδας αποσυντονισμό της ομάδας
Άλλο: _____

6. Ο φορέας λειτουργεί καλύτερα όταν κάνει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων του

- ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

7. Θα σας ενδιέφερε η μετακίνηση από τον φορέα σας σε έναν άλλον φορέα;

- ΝΑΙ ΟΧΙ [Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 10]

8. Με ποια κριτήρια; Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

δικαιότερη μισθολογική πολιτική καλύτερες συνθήκες εργασίας δυνατότητα προαγωγής καλύτερος εργοδότης γνώση αντικειμένου αναγνώριση της προσφοράς μου στο έργο του φορέα Άλλο: _____

9. Ο σημαντικότερος παράγοντας για να παραμείνω στον φορέα: Σημειώστε όσα ισχύουν

βελτίωση συνθηκών εργασίας οικονομικό κίνητρο αναγνώριση της προσωπικής συμβολής δεν έχω σκοπό να φύγω από τον φορέα δεν έχω σκοπό να μείνω Άλλο: _____

10. Στις κρίσεις για την κάλυψη ανώτερης θέσης συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι

- ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

11. Ποια κριτήρια λαμβάνονται υπόψιν στην ως άνω διαδικασία;

Επιλέξτε τα τρία πιο σημαντικά.

Φύλο Ηλικία Προϋπηρεσία στον οργανισμό Προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα Εμπειρία Γνώση αντικειμένου Σπουδές Πολιτική υποστήριξη
 Συνδικαλιστική υποστήριξη Άλλο: _____

12. Η διαχείριση της διαφορετικότητας στον δημόσιο τομέα μπορεί να επιτευχθεί μέσω: Επιλέξτε ό,τι ισχύει.

- επικοινωνίας διοίκησης με το ανθρώπινο δυναμικό πολιτικής υποστήριξης
- αλλαγής κουλτούρας του οργανισμού εκπαίδευσης-κατάρτισης προσωπικού
- αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού αξιολόγησης των ικανοτήτων του προσωπικού ενσωμάτωση των αλλαγών Άλλο: _____

13. Ποιες δράσεις πρέπει να αναλάβει ο οργανισμός σας για να διατηρήσει την εργασιακή ικανότητα στους μεγαλύτερους ηλικιακά υπαλλήλους; Επιλέξτε τα τρία πιο σημαντικά

- Αλλαγές στην περιγραφή θέσεως εργασίας Προσαρμογή του ωραρίου εργασίας
 - Εργονομία Παροχή δωρεάν ιατρικών εξετάσεων Εκπαίδευση – διαχείριση ταλέντων Εναλλακτικούς τρόπους εργασίας Δεν γνωρίζω
- Άλλο: _____

14. Με ποιες αξίες συνδέετε την εργασιακή διαφορετικότητα; Επιλέξτε ό,τι ισχύει

- Ίσες ευκαιρίες Αμεροληψία Ευελιξία στον χώρο εργασίας Εκπαίδευση
- Παραγωγικότητα Παρακίνηση Άλλο: _____

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

15. Φύλο

- Γυναίκα Άνδρας

16. Ηλικία

- 25-35 36-45 46-54 55 και άνω

17. Επίπεδο μόρφωσης

- Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού τίτλου Απόφοιτος Πανεπιστημίου – ΑΤΕΙ Απόφοιτος Β' βάρθμιας Εκπαίδευσης Απόφοιτος Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης

18. Προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση (σε έτη).

- 0-5 6-15 16-25 26-35

19. Θέση που κατέχετε.

- Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης Προϊστάμενος/η Τμήματος Υπάλληλος

20. Τόπος Εργασίας

- Αττική Θεσσαλονίκη Άλλη αστική περιοχή

21. Υπάλληλος

- Τοπικής Διεύθυνσης ΠΥΣΥ ΠΕΚΑ ΚΕΑΟ

