



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
UNIVERSITY OF WEST ATTICA

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Αγωγής και Φροντίδας στη Πρώιμη Παιδική Ηλικία

Πτυχιακή Εργασία

**“Εργασιακή Πολυμορφία και Οργανωσιακή Δικαιοσύνη: Μια Ποιοτική Διερεύνηση
των Αντιλήψεων των Παιδαγωγών Πρώιμης Παιδικής Ηλικίας”**

Κάτση Ελευθερία

A.M.: 20673038

Γκλιάτη Αλεξάνδρα

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2024



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
UNIVERSITY OF WEST ATTICA

School of Administrative, economics and social sciences

Department of Early Childhood care and education

Diploma Thesis

**“Workplace Diversity and Organizational Justice: a qualitative investigation of early
childhood educators’ perceptions”**

Katsi Eleftheria

A.M.: 20673038

Gkliati Alexandra

Athens, September 2024

Τριμελής Επιτροπή Εξέτασης

Ημερομηνία εξέτασης: 27/09/2024

Τα μέλη

Υπογραφή

1^ο μέλος [ΕΚ] Γκλιάτη Αλεξάνδρα

2^ο μέλος: Σαϊτη Άννα

3^ο μέλος: Κωνσταντουλάκη Κλεοπάτρα

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke at the bottom.

Δήλωση γνησιότητας της εργασίας

ΔΗΛΩΣΗ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος/η ΚΑΤΣΗ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ του ΑΧΙΛΛΕΑ, με αριθμό μητρώου 20673038 φοιτήτης/τρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ του Τμήματος ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΣΤΗ ΠΡΩΙΜΗ ΠΑΙΔΙΚΗ ΗΛΙΚΙΑ, δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής 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 την ημερομηνία που θα οριστεί η εξέταση και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή³⁶.

Ο/Η Δηλών/ούσα

ΚΑΤΣΗ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ / ΠΡΟΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ



Όνοματεπώνυμο /Ιδιότητα (Υπογραφή)

Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα/ουσας Καθηγητή/ήτριας

³⁶ Σε εξαιρετικές περιπτώσεις και μετά από αιτιολόγηση και έγκριση του/της ΕΚ, προβλέπεται χρονικός περιορισμός πρόσβασης (embargo) 6-12 μήνες. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να υπογράψει ψηφιακά ο/η ΕΚ, για να γνωστοποιεί ότι είναι ενημερωμένος/η και συναινεί. Οι λόγοι χρονικού αποκλεισμού πρόσβασης περιγράφονται αναλυτικά στις πολιτικές του Ι.Α.(σελ.6):

[https://www.uniwa.gr/wpcontent/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%](https://www.uniwa.gr/wpcontent/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85_final.pdf)

[81%CF%82_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85_final.pdf](https://www.uniwa.gr/wpcontent/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85_final.pdf)

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα εξετάζει τη σχέση μεταξύ εργασιακής πολυμορφίας και οργανωσιακής δικαιοσύνης στον χώρο της πρώιμης παιδικής ηλικίας, εστιάζοντας στις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των παιδαγωγών που εργάζονταν το παρόν έτος σε Παιδικό Σταθμό, ιδιωτικό ή δημοτικό. Η εργασιακή πολυμορφία αναφέρεται στη ποικιλία που υπάρχει στους εργασιακούς χώρους, συμπεριλαμβανομένων των διαφορών σε ηλικία, φύλο, εθνικότητα, σεξουαλικό προσανατολισμό και άλλες διαστάσεις. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη αφορά την αντίληψη των εργαζομένων για τη δίκαιη μεταχείριση στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η έρευνα, χρησιμοποιώντας ποιοτική μεθοδολογία, επιδιώκει μέσα από ημιδομημένες συνεντεύξεις, να κατανοήσει πώς οι παιδαγωγοί αντιλαμβάνονται και βιώνουν τη πολυμορφία και τη δικαιοσύνη στον εργασιακό τους χώρο. Ειδικότερα, διερευνώνται οι πολιτικές που εφαρμόζονται για την ενίσχυση της πολυμορφίας, η αντίληψη των παιδαγωγών για τη δικαιοσύνη και οι στρατηγικές που πιστεύουν ότι μπορούν να βελτιώσουν αυτές τις διαστάσεις στον Παιδικό Σταθμό. Η εργασία, κατόπιν της Θεματικής Ανάλυσης που πραγματοποιείται, καταλήγει στο ότι η ενίσχυση της πολυμορφίας μέσω της δημιουργίας περισσότερο εμπλουτισμένων ομάδων και παροχής εκπαιδεύσεων και η διασφάλιση της δικαιοσύνης μέσω της αξιολόγησης των εργαζομένων και της συμμετοχής αυτών στη λήψη αποφάσεων, μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ικανοποίηση και αποδοτικότητα των παιδαγωγών, με θετικές συνέπειες για την ανάπτυξη των παιδιών. Στα ευρήματα της έρευνας συμφωνεί και η αντίστοιχη βιβλιογραφία, στην οποία έχει στηριχτεί η Πτυχιακή Εργασία.

Λέξεις κλειδιά: πολυμορφία, δικαιοσύνη, πρώιμη παιδική ηλικία, παιδαγωγοί, ποιοτική μέθοδος

Abstract

This research examines the relationship between workplace diversity and organizational justice in the early childhood education, focusing on the perceptions and experiences of early childhood educators who were working in the current year in a childcare center, private or elementary. Workplace diversity refers to the variety that exists in workplaces, including differences in age, gender, ethnicity, sexual orientation and other dimensions. Organizational justice refers to employees' perceptions of fair treatment in their work environment. Using qualitative methodology, the research seeks to understand through semi-structured interviews how educators perceive and experience diversity and justice in their workplace. In particular, it explores the policies in place to enhance diversity, educators' perceptions of justice and the strategies that they believe can improve these dimensions in the kindergarden. Following the Thematic Analysis conducted, the paper concludes that by enhancing diversity through the creation of more enriched teams and the provision of training can lead to increased satisfaction and effectiveness of educators, with positive consequences for children's development. Likewise, the process of ensuring fairness through employee evaluation and participation in decision making leads to the same result. The literature on which the thesis is based agrees with the findings of the research.

Key words: diversity, justice, early childhood care, early childhood educators, qualitative methodology

Περίληψη	5
Abstract.....	6
1. Εισαγωγή	9
2. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας	13
2.1. Εργασιακή πολυμορφία	13
2.1.1. Ορισμός πολυμορφίας	13
2.1.2. Η πολυμορφία στους οργανισμούς.....	14
2.1.3. Οφέλη ενός πολυμορφικού εργασιακού χώρου.....	16
2.1.4. Προκλήσεις ενός πολυμορφικού εργασιακού χώρου	18
2.1.5. Η πολυμορφία στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, μια ιστορική αναδρομή	20
2.2. Οργανωσιακή δικαιοσύνη	22
2.2.1. Ορισμός Δικαιοσύνης και Οργανωσιακής Δικαιοσύνης	22
2.2.2. Θεωρίες Οργανωσιακής Δικαιοσύνης.....	22
2.2.3. Μορφές οργανωσιακής δικαιοσύνης.....	24
2.3. Εργασιακή Πολυμορφία και Οργανωσιακή Δικαιοσύνη.....	27
2.3.1 Σχέση μεταξύ των δύο όρων	27
2.3.2 Θεωρίες παρώθησης (Maslow, Herzberg)	28
2.3.3. Σύνδεση Πολυμορφίας και Δικαιοσύνης - Θεωρίες Παρώθησης.....	31
2.4. Ενίσχυση Εργασιακής Πολυμορφίας και Οργανωσιακής Δικαιοσύνης.....	31
2.4.1 Διαχείριση Πολυμορφίας και Οργανωσιακής Δικαιοσύνης	31
2.5. Σκοπός και στόχοι της έρευνας	34
2.6. Ερευνητικά ερωτήματα	34
3. Μέθοδος	34
3.1. Σχέδιο έρευνας	34
3.2. Συμμετέχοντες	36
3.3. Υλικό - Εργαλεία	36
3.4. Διαδικασία	37
3.5. Θεματική Ανάλυση	38
4. Αποτελέσματα	39
5. Συζήτηση.....	47
5.1 Πρακτικές εφαρμογές.....	55
5.2 Περιορισμοί	56
5.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	57
6. Συμπεράσματα.....	59

7. Βιβλιογραφία	60
Ξενόγλωσση	60
Ελληνόγλωσση	63
Παράρτημα Α: Έγκριση πρότασης	67
Παράρτημα Β: Οδηγός συνέντευξης	68
Παράρτημα Γ: Απομαγνητοφωνημένη συνέντευξη	68
Παράρτημα Δ: Προσωπικός αναστοχασμός για τη Θεματική Ανάλυση	71

1. Εισαγωγή

Ο παιδαγωγός είναι το άτομο εκείνο που συνδυάζει την εκπαιδευτική θεωρία με τη πράξη, εκκινώντας από τη δική του εκπαιδευτική δράση. Μέσω της συνάρτησης θεωρίας - πράξης εκπορεύεται η εκπαιδευτική δημιουργία (Houssaye, 2000). Ο ρόλος του παιδαγωγού πρώιμης παιδικής ηλικίας είναι ζωτικής σημασίας για την ολόπλευρη ανάπτυξη των παιδιών. Με τη παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών όπως: υγιεινή, ασφαλή παραμονή, διαπαιδαγώγηση, παιχνίδι και ψυχαγωγία, στοχεύουν μέσω της δράσης τους στα προσχολικά ιδρύματα (Παιδικοί και Βρεφονηπιακοί Σταθμοί), να ενισχύσουν τα παιδιά σε νοητικό, ψυχοσωματικό, συναισθηματικό και κοινωνικό επίπεδο (Αλεξόπουλος & Σαϊτης, 2022). Τα λειτουργικά στοιχεία (παιδιά - παιδαγωγοί, μαθητές - εκπαιδευτικοί, παιδαγωγοί / εκπαιδευτικοί - προϊστάμενοι) ενός σχολείου, συνεργάζονται και αλληλοεπηρεάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων. Η αποτελεσματικότητα αυτής της συνεργασίας εξαρτάται από παράγοντες όπως: η ικανή ηγεσία, η σταθερότητα του προσωπικού, η οργανωτική υποστήριξη, η αξιολόγηση του σχολικού περιβάλλοντος και η προσωπικότητα του παιδαγωγού. Οι θετική ενίσχυση των παραπάνω παραγόντων μπορεί να δημιουργήσει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο ευνοεί την ανάπτυξη των παιδιών και την ομαλή μετάβασή τους από το οικογενειακό στο σχολικό περιβάλλον (Αλεξόπουλος & Σαϊτης, 2022).

Σε μια αποδόμηση του τίτλου της συγκεκριμένης εργασίας “Εργασιακή Πολυμορφία και Οργανωσιακή Δικαιοσύνη: μια ποιοτική διερεύνηση των αντιλήψεων των παιδαγωγών πρώιμης παιδικής ηλικίας”, γίνονται διακριτοί δύο βασικοί όροι: η Εργασιακή Πολυμορφία και η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη. Είναι σημαντικό, λοιπόν, προτού ξεκινήσει η ξεδιπλώνεται η έρευνα, να προηγηθεί μια ανάλυση για τους κύριους όρους της.

Με τη πάροδο του χρόνου, η ποικιλία στους παγκόσμιους πληθυσμούς έχει αλλάξει λόγω διαφόρων κοινωνικοοικονομικών, γεωπολιτικών, περιβαλλοντικών και τεχνολογικών παραγόντων. Αυτή η αλλαγή, έχει επηρεάσει τις δομές πολλών κοινωνιών και τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν, εργάζονται και συμβιώνουν (Cletus et al., 2018). Ως αποτέλεσμα, πολλές εταιρίες εξετάζουν πώς μπορούν να αξιοποιήσουν θετικά αυτή τη πολυμορφία για να διατηρήσουν ή ακόμα και να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Buckingham, 2010). Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη στις επιχειρήσεις επιτυγχάνεται μέσω της

διατήρησης της πολυμορφίας στον εργασιακό χώρο, δημιουργώντας ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης (Foma, 2014).

Η ενίσχυση της δικαιοσύνης στους οργανισμούς, αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση, διαμορφώνοντας ένα περιβάλλον εργασίας, όπου οι αξίες της ισότητας και του σεβασμού είναι προφανείς (Αμούντζια, 2019). Αντιστρόφως, η έλλειψη Οργανωσιακής Δικαιοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε ανασφάλεια και ανησυχία στους εργαζομένους. Συνεπώς, η δημιουργία μιας δίκαιης και ανοιχτής οργανωσιακής κουλτούρας ενισχύει την αποδοτικότητα του εργατικού προσωπικού και ως αποτέλεσμα, τη παραγωγικότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης (Σταμόπουλος, 2022).

Αρκετές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί για ζητήματα πολυμορφίας και δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο (Κουκουλιάτα, 2016; Σουλοβάρι & Σταματοπούλου, 2024; Αμούντζια, 2019), όμως, μέχρι σήμερα, δεν υπάρχει ποικιλία μελετών, οι οποίες να έχουν εστιάσει στον αντίκτυπο που αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με τους El Alfy & David (2017), παρά της ύπαρξη της “Οργανωσιακής Δικαιοσύνης” στη βιβλιογραφία της Εργασιακής Ψυχολογίας, ελάχιστη προσοχή έχει δοθεί στην έννοια αυτή, όπως εμφανίζεται στην Εκπαιδευτική Διοίκηση. Η δικαιοσύνη αποτελεί ένα κρίσιμο θέμα στη διοίκηση της εκπαίδευσης, παρά το γεγονός ότι δεν έχει λάβει την απαιτούμενη προσοχή. Η δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος στα σχολεία είναι ουσιώδους σημασίας για την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και την αποτελεσματικότητα του σχολικού συστήματος (Αντωνίου, 2022). Στη βάση της άποψης ότι η βαθμίδα εκπαίδευσης μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών, χρειάζεται να ενισχυθεί η βιβλιογραφία, πραγματοποιώντας έρευνες που προσεγγίζουν όλες τις βαθμίδες, όχι μόνο τη Δευτεροβάθμια (Ζαχαράκη, 2014), συμπεριλαμβανομένης και της πρώιμης αγωγής, που θα απασχολήσει τη συγκεκριμένη εργασία.

Ταυτόχρονα με τη μελέτη της εργασιακής πολυμορφίας και οργανωσιακής δικαιοσύνης στις επιχειρήσεις, ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό έχει ασχοληθεί και με την ύπαρξη της πολυμορφίας στο μαθητικό περιβάλλον, με τη διαφοροποιημένη διδασκαλία και την ισότητα ευκαιριών στην εκπαίδευση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο Οδηγός Συμπεριληπτικής Εκπαίδευσης, ένα εγχειρίδιο που λειτουργεί ως πηγή υποστήριξης των εκπαιδευτικών / διευθυντών που έρχονται αντιμέτωποι με την πολυμορφία της σχολικής τάξης (School4Inclusion, 2020) ή το Promoting Inclusive Teacher Education, μια σειρά πέντε οδηγιών υποστήριξης (UNESCO, 2013).

Σύμφωνα με τα παραπάνω δεδομένα, είναι σημαντικό να διεξαχθεί μια πρωτότυπη έρευνα, για την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η οποία θα μελετήσει και θα παρουσιάσει την Εργασιακή Πολυμορφία και την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη από τη σκοπιά των παιδαγωγών πρώιμης παιδικής ηλικίας. Μέχρι στιγμής, η έρευνα του παραπάνω ζητήματος, με εστίαση στις οπτικές των παιδαγωγών της συγκεκριμένης βαθμίδας, αποτελεί “ανεξάρτητο πεδίο”, καθώς δεν υπάρχει ποικιλία παρόμοιων μελετών. Παρά, λοιπόν, τη σημασία του θέματος, υπάρχει ένα κενό στην υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με την εφαρμογή της πολυμορφίας και δικαιοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον των Παιδικών Σταθμών, επομένως ένα τέτοιο ερευνητικό έργο, όπως το παρόν, θα μπορούσε να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες και εμπειρίες που θα συμβάλουν στη βελτίωση της πρακτικής και της ποιότητας της εργασίας των παιδαγωγών της πρώιμης παιδικής ηλικίας.

Βασικός σκοπός της εργασίας είναι να διερευνηθούν σε βάθος τα βιώματα και οι αντιλήψεις των παιδαγωγών πρώιμης παιδικής ηλικίας, σχετικά με τη πολυμορφία και τη δικαιοσύνη στο Παιδικό Σταθμό που εργάζονται. Τα ερευνητικά ερωτήματα, στα οποία στοχεύει να απαντήσει η συγκεκριμένη έρευνα είναι τα εξής: (α) “Ποιες πολιτικές εφαρμόζει ο οργανισμός σε σχέση με τη πολυμορφία;”, (β) “Πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τη δικαιοσύνη στον οργανισμό, σύμφωνα με τις πολιτικές που ακολουθούνται;” και (γ) “Ποιες στρατηγικές πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή πολυμορφία και οργανωσιακή δικαιοσύνη;”.

Στην αρχή της Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης, γίνεται λόγος για τον όρο Εργασιακή Πολυμορφία, ξεκινώντας από μια γενική αναφορά της Πολυμορφίας. Σύμφωνα με τους Patrick & Kumar (2012), οι οργανισμοί οφείλουν να αναγνωρίζουν και να αξιολογούν την πολυμορφία των ανθρώπινων ομάδων, προωθώντας τη διατήρηση των διαφορών τους, χωρίς να επιδιώκουν την ομοιομορφία ή την ενοποίηση καθώς, πρόκειται για ένα θετικό και αναγκαίο στοιχείο για την κοινωνική αλληλεπίδραση και ανάπτυξη. Στους τομείς που η πολυμορφία κάνει φανερή τη παρουσία της περιλαμβάνεται και ο εργασιακός τομέας, επομένως γίνεται αναφορά στα εν δυνάμει οφέλη, τις πιθανές προκλήσεις της ύπαρξής της στους οργανισμούς, όπως ενδεικτικά επισημαίνουν οι Cletus et al (2018) και η Foma (2014) και σε μια ιστορική αναδρομή της πολυμορφίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008).

Στην υπό-ενότητα 2.2., όπως αναμένεται, η εστίαση κατευθύνεται στην Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, με την απόδοση ενός ορισμού της έννοιας, όπως την επινόησε ο Greenberg (1987) και όπως μεταγενέστερα την μελέτησαν κι άλλοι ερευνητές, όπως οι Campbell & Finch (2004).

Γίνεται αναφορά στις τέσσερις θεωρίες της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης, όπως αυτές διαμορφώθηκαν από τον Greenberg (1987): τη Θεωρία Περιεχομένου Αντίδρασης, Περιεχομένου Πρόδρασης, Διαδικασίας Αντίδρασης και Διαδικασίας Πρόδρασης και εκφράζονται, ακόμη, τρεις επιμέρους διαστάσεις της: η Διανεμητική, η Διαδικαστική και η Διαδραστική ή Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη, που ενδεικτικά παρουσιάσουν οι: Αμούντζια (2014), Cohen-Charash & Spector (2001) και Greenberg (1993). Στην επόμενη υπό-ενότητα, πραγματοποιείται μια συνάντηση των δύο βασικών όρων της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας, η σχέση, δηλαδή μεταξύ Εργασιακής Πολυμορφίας και Οργανωσιακής Δικαιοσύνης, που σχετίζεται με τις θεωρίες του Maslow και Herzberg και οι οποίες θα αναλυθούν. Στο τέλος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης προτείνονται μέθοδοι διαχείρισης των δύο όρων, με την αναφορά συγκεκριμένων παραγόντων ενίσχυσης.

Στην ενότητα 3, ο αναγνώστης συναντά τη Μεθοδολογία της συγκεκριμένης έρευνας, όπως αυτή πραγματοποιήθηκε σε παιδαγωγούς πρώιμης παιδικής ηλικίας, οι οποίοι για το παρόν διάστημα εργάζονται σε κάποιον Παιδικό Σταθμό. Για τη διεξαγωγή της δεδομένης μελέτης χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική μέθοδος έρευνας με τη χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων, καθώς χρειάζεται να αναλυθούν οι υποκειμενικές αντιλήψεις των συμμετεχόντων. Ο ημιδομημένος χαρακτήρας των συνεντεύξεων, είναι βοηθητικός, κατά τους Ίσαρη & Πουρκό (2016), διότι προσφέρει περισσότερη ευελιξία στη προσαρμογή του περιεχομένου και της διαδικασίας σύμφωνα με το βασικό πλαίσιο της μελέτης. Για την ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν από την έρευνα, πραγματοποιείται Θεματική Ανάλυση, η οποία οργανώνει τα αποτελέσματα σε κατηγορίες με σκοπό να αναδείξει τις κύριες πτυχές του θέματος (Ίσαρη & Πουρκός, 2016).

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα συζητηθούν και θα συνδυαστούν με το θεωρητικό υπόβαθρο που παρουσιάστηκε στην ενότητα 3, ενώ στη πορεία επισημαίνονται οι αδυναμίες της μελέτης και παρέχονται ενδεικτικές προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

2. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

2.1. Εργασιακή πολυμορφία

2.1.1. Ορισμός πολυμορφίας

Στη μελέτη της “πολυμορφίας” μπορεί κανείς να συναντήσει πολλούς διαφορετικούς ορισμούς και έννοιες. Ένα σύντομο λεξικό του όρου θα περιλάμβανε τις εξής έννοιες: διαφορετικότητα, μοναδικότητα ατόμου, συμπερίληψη, ανεκτικότητα, προσαρμοστικότητα στην αλλαγή και διαχείριση της διαφορετικότητας. Η πολυμορφία ή αλλιώς ο πλουραλισμός, προωθεί τη διατήρηση της ιδιαιτερότητας των μειονοτήτων και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των κοινωνικών υποσυνόλων, θεωρώντας αυτή τη ποικιλομορφία επιθυμητή και χρήσιμη για τη κοινωνική συνοχή. (Patrick & Kumar, 2012) Ως έννοια, προκειμένου να διατηρεί την θετική της χροιά προϋποθέτει ένα ευχάριστο, ασφαλές και ενθαρρυντικό περιβάλλον, αμοιβαίο σεβασμό και συνεχείς προσπάθειες για εξάλειψη κάθε είδους διακρίσεων.

Σύμφωνα με τους Patrick και Kumar (2012), η “πολυμορφία” πρόκειται για μια συναλλαγή συνειδητών πρακτικών, οι οποίες απαιτούν συνολική κατανόηση και εκτίμηση της ανθρωπότητας, των πολιτισμών και του φυσικού περιβάλλοντος. Η O’Donohue (2016), από την άλλη, παρουσιάζει την ποικιλομορφία ως μια διαδικασία αναγνώρισης, κατανόησης και, τελικά, αποδοχής των διαφορών μεταξύ των ανθρώπων, ανεξάρτητα από την ηλικία, το φύλο, τη φυσική ικανότητα, τη κοινωνική τάξη, την εθνικότητα, τη φυλή, τις θρησκευτικές τάσεις, τις πολιτικές πεποιθήσεις ή τον σεξουαλικό προσανατολισμό.

Μελετώντας όλους τους ορισμούς που δίνονται στον όρο της “πολυμορφίας”, παρατηρείται ότι η πλειονότητα συμφωνεί στην άποψη ότι ως έννοια περιλαμβάνει, σε κάθε της διάσταση, ορατή και αόρατη, τη διαφοροποίηση ανθρώπων και ομάδων σε σχέση με τα ατομικά τους χαρακτηριστικά (Giovannini, 2004; όπως αναφέρθηκε στη Buckingham, 2010). Προωθείται, έτσι, η αναγνώριση αυτών των διαφορών, η κατανόηση και η αποδοχή τους στο πλαίσιο της ομαλής συνύπαρξης, λειτουργίας και εξέλιξης της κοινωνίας μέσω καλών πρακτικών. Η ποικιλομορφία επηρεάζει την ευαισθητοποίηση σε θέματα που την αφορούν και συμβάλει, ανάλογα με τη πρόοδό της, στο αν θα εξασφαλίσει την ικανοποίηση των ατόμων σε όλους τους τομείς της ζωής τους (Foma, 2014).

Με γνώμονα την αντίληψη που αναγνωρίζει το άτομο ως “μοναδικό”, προωθείται η άποψη ότι τα κοινωνικά όντα μοιράζονται οποιονδήποτε αριθμό περιβαλλοντικών και βιολογικών χαρακτηριστικών χωρίς αυτό, όμως, να πρέπει να καθιστά δύσκολη στην ανθρώπινη συνύπαρξη (Grobler, 2002; όπως αναφέρθηκε στη Dike, 2013). Στον όρο “πολυμορφία”, εντοπίζονται δυο διαστάσεις, που αξίζει να αναφερθούν για τη βαθύτερη κατανόηση της έννοιας. Η πρωταρχική διάσταση παρουσιάζει μεγαλύτερο αντίκτυπο στις πρώτες συναντήσεις και σχετίζεται με την ηλικία, το φύλο ή το σεξουαλικό προσανατολισμό. Τα χαρακτηριστικά της δεύτερης διάστασης δεν μπορούν να γίνουν εύκολα αντιληπτά μέσα από την πρώτη επαφή με ένα άτομο και στη πορεία του, εκείνο, μπορεί να τα αλλάξει (θρησκεία), να τα εμπλουτίσει (εκπαίδευση) ή να τα βελτιώσει (εισόδημα) (Ashton, 2010; όπως αναφέρθηκε στη Dike).

Ανατρέχοντας τόσο στην ελληνική, όσο και στη διεθνή βιβλιογραφία, ένας μελετητής στην αναζήτηση των αιτιών που έχουν αυξήσει τα ποσοστά της πολυμορφίας στη κοινωνική πραγματικότητα, θα συναντήσει το φαινόμενο της διεθνοποίησης. Ως “διεθνοποίηση” ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία ένα προϊόν ή μια υπηρεσία προσαρμόζεται στις απαιτούμενες συνθήκες για να εισαχθεί στη διεθνή αγορά. Πρόκειται για έναν όρο, ο οποίος, συχνά, ταυτίζεται με εκείνο της “παγκοσμιοποίησης”. Η παγκοσμιοποίηση αποτελεί τον απώτερο στόχο, ενώ η διεθνοποίηση τη δράση μέχρι εκεί. Σύμφωνα με τις παραπάνω διαδικασίες, προωθείται η υπέρβαση των εθνικών συνόρων, μέσα από τα ποικίλα δίκτυα επικοινωνίας και την ανάπτυξη οικονομικών, πολιτικών και πολιτισμικών σχέσεων μέσα σε ένα παγκόσμιας εμβέλειας χώρο.

2.1.2. Η πολυμορφία στους οργανισμούς

Στο παρελθόν, η πλειονότητα των επιχειρήσεων προσπαθούσε να δημιουργήσει ένα ομοιογενές περιβάλλον, όπου όλοι θα σκέφτονταν και θα ενεργούσαν με παρόμοιο τρόπο, ακολουθώντας ίδιες μεθόδους και χωρίς να διαθέτουν ιδιαίτερη τάση για καινοτομία. Ο σημερινός εργασιακός χώρος, από την άλλη, εμφανίζει σημαντική ετερογένεια στο τρόπο που λειτουργεί και στα άτομα που τον στελεχώνουν, επομένως και στο τρόπο που αυτά σκέφτονται και πράττουν (Garg & Sangwan, 2021). Παρατηρούνται διακριτά στοιχεία, στα οποία οι εργαζόμενοι διαφέρουν μεταξύ τους, όπως διαφορετικές αξίες και πεποιθήσεις, αλλά και χαρακτηριστικά σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την εθνικότητα, το τρόπο ζωής ή τις φυσικές ικανότητες του καθένα. Το ευρύ, αυτό, φάσμα διαφορών συχνά επηρεάζει το τρόπο με τον

οποίο τα άτομα αλληλοεπιδρούν και επιτυγχάνουν επιχειρηματικά αποτελέσματα (Foma, 2014).

Στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασιακής πολυμορφίας υπάρχουν τρεις θεωρίες που καθιστούν περισσότερο κατανοητή την έννοια, τους λόγους ύπαρξής της και τον τρόπο που θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από τον οργανισμό. Η πρώτη θεωρία αναφέρει ότι πριν οι επιχειρήσεις εφαρμόσουν στρατηγικές για την πολυμορφία, θα πρέπει να κατανοήσουν πλήρως τη σημασία της. Πολλά άτομα επικεντρώνονται σε παλιά μοντέλα ποικιλομορφίας, τα οποία εστιάζουν σε θέματα κοινωνικής δικαιοσύνης (φύλο, φυλή), ενώ, στη πραγματικότητα, πρέπει η διαχείρισή της να εστιάζει στη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας που να ευνοεί την σύνδεση. Στη δεύτερη θεωρία, ενθαρρύνεται η αξιοποίηση της ποικιλομορφίας για τη προσέλκυση νέων πελατών. Μια ποικιλόμορφη ομάδα μπορεί να προσεγγίσει πιο ολοκληρωμένα συγκεκριμένα κοινά, ενώ η στελέχωση ενός οργανισμού από άτομα που δεν διαφέρουν σε κανένα στοιχείο και διαθέτουν γνώσεις για να υποστηρίξουν και να διαχειρίζονται ένα περιορισμένο εύρος αντικειμένων καθιστά δύσκολη τη σύνδεση με οτιδήποτε διαφορετικό. Τέλος, η τρίτη θεωρία για τη ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο έχει ως βασικό στόχο να στρέψει το ενδιαφέρον των οργανισμών στον πελάτη, παρά στην ίδια τη πολυμορφία. Ενισχύεται, σε αυτή τη περίπτωση, η άποψη ότι οι πιθανότητες επιτυχίας ενός προϊόντος, αν θα γίνει εμπορεύσιμο ή όχι σχετίζεται περισσότερο με τη καλή διαφήμιση και προώθηση, παρά με τα γεγονότα που συμβαίνουν στο εσωτερικό της εταιρίας (Foma, 2014).

Η συμμετοχή γυναικών, “ατόμων με ειδικές ικανότητες”, μεταναστών, προσφύγων, όσων ανήκουν σε διαφορετικά υπόβαθρα, όπως και η ύπαρξη πολλαπλών γενεών στην εργασιακή πραγματικότητα, είναι μερικοί από τους λόγους που η πολυμορφία στις επιχειρήσεις έχει αυξηθεί σε μεγάλο βαθμό (Foma, 2014). Η ποικιλομορφία του εργατικού πληθυσμού, έχει δημιουργήσει μια ατμόσφαιρα πολυφυλετικού και πολυπολιτισμικού δυναμισμού σε πολλούς οργανισμούς και εξαιτίας αυτού αναμένεται ότι κάποια άτομα όχι μόνο θα τρέφουν άδικες προκαταλήψεις, αλλά και θα προβάλλουν τις εγγενείς προκαταλήψεις, το θυμό και την άρνησή τους σε όλους όσους θεωρούνται διαφορετικοί στον οργανισμό. Έτσι, θα δημιουργηθούν στερεότυπα σε μια επιχείρηση και σε ακριβώς αυτό το σημείο οι αρμόδιοι οφείλουν να δράσουν, να αποδεχτούν και να προωθήσουν, σε όλους τους εργαζόμενους, την ένταξη απέναντι στη ποικιλομορφία (Dhuppar, 2015).

Πολλοί υιοθετούν τη πολυμορφία για να γίνουν πιο δημιουργικοί, ανοιχτοί στην αλλαγή και γενικότερα, για να επωφεληθούν από τα θετικά στοιχεία που προσδίδει στον

εργασιακό χώρο, ωστόσο η αποδοχή και η επιτυχημένη διαχείρισή της αποτελεί κύριο μέλημα των οργανισμών και των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Οι διευθυντές μαθαίνουν τις διοικητικές δεξιότητες που απαιτούνται σε ένα ποικιλόμορφο περιβάλλον και ακολουθεί η αντίστοιχη εκπαίδευση στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού (Dike, 2013). Πρώτου, όμως, αναφερθούν στρατηγικές για τη ρύθμιση και την εφαρμογή της πολυμορφίας στους οργανισμούς, αξίζει να πραγματοποιηθεί αναφορά στα θετικά στοιχεία που η ίδια μπορεί να προσφέρει σε μια επιχείρηση, όπως και στις προκλήσεις που πιθανώς να παρατηρηθούν.

2.1.3. Οφέλη ενός πολυμορφικού εργασιακού χώρου

Η έννοια της ποικιλομορφίας επηρεάζει σημαντικά τους οργανισμούς και μπορεί να εξασφαλίσει το ποσοστό της επιτυχίας τους στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, στον οποίο ενεργό ρόλο αποτελούν άτομα διαφορετικών πολιτισμών ή ατομικών χαρακτηριστικών. Τα εν δυνάμει οφέλη της ποικιλομορφίας μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της παραγωγικότητας, άρα και του κέρδους, αλλά και στην εφαρμογή καινοτόμων ιδεών, σημειώνοντας πρόοδο στη παγκόσμια αγορά. Οι οργανισμοί, θα πρέπει να εκμεταλλευτούν και να εντάξουν στο περιβάλλον τους τις διαφορετικές γενεές, φυλές, τα φύλα, τις φυσικές ικανότητες, τις αξίες και τις πεποιθήσεις των ατόμων, καθώς αυτή η εισροή, εφόσον πραγματοποιηθεί με συνειδητό και ορθό τρόπο, θα οδηγήσει τις εταιρείες σε πρωτόγνωρη επιτυχία και ποικίλα οφέλη. (Cletus et al., 2018) Τα οφέλη που θα γνωρίσουν οι οργανισμοί θα αναφερθούν παρακάτω.

Όταν ένας οργανισμός εξασφαλίζει την ποικιλομορφία στο προσωπικό του, εξασφαλίζει, κατά κάποιο τρόπο και την αρμονία ολόκληρης της ομάδας. Μια εταιρία που αναγνωρίζει ότι κάθε μέλος της έχει διαφορετικά ατομικά χαρακτηριστικά, τα κατανοεί και προσπαθεί να προσαρμόσει τις διαφορές αυτές στο πολύμορφο εργατικό δυναμικό της, δημιουργεί ένα θετικό κλίμα και πλαίσιο εργασίας (Foma, 2014). Ένα περιβάλλον που αποδέχεται κάθε είδος ετερότητας, δεν αποκλείει καμία συγκεκριμένη κουλτούρα και ως αποτέλεσμα, κανένα άτομο δε νιώθει αβέβαιο ή παραμερισμένο (McLauren, 2012; όπως αναφέρθηκε στη Foma, 2014). Όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τις ιδέες και τις απόψεις τους, γνωρίζοντας ότι αυτές θα ληφθούν υπόψη από τους υπόλοιπους συνεργάτες ή προϊσταμένους και θα συζητηθούν. Με αυτό το τρόπο, ενισχύεται η αυτοπεποίθηση, το θάρρος και γενικότερα επιτυγχάνεται η εργασιακή ικανοποίηση, καθώς ο εργαζόμενος νιώθει ενεργό μέλος του οργανισμού αντί για κάποιον που, όπως παλαιότερα,

θα πραγματοποιούσε απρόσωπη εργασία χωρίς να του επιτρέπεται οποιαδήποτε ουσιαστική εμπλοκή, με τη προσωπικότητά του και τις ανάγκες του να περιθωριοποιούνται.

Η αρμονία μεταξύ μια ομάδας που συνεργάζεται στα πλαίσια ενός οργανισμού, μπορεί να οδηγήσει στην ικανοποίηση του βασικού στόχου των επιχειρήσεων, την αύξηση της παραγωγικότητας και επομένως, του κέρδους. Ένας εργασιακός χώρος που αποτελείται από άτομα, τα οποία προέρχονται από το ίδιο υπόβαθρο, έχουν την ίδια προσωπικότητα, τις παρόμοιες γνώσεις και εμπειρίες πιθανότατα να παρουσιάσει συγκρούσεις και εντάσεις. Αντίθετα, η ποικιλομορφία, η ποικιλία απόψεων, ιδεών και μεθόδων, μπορεί να μειώσει τις συγκρούσεις, να βοηθήσει την επιχείρηση να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, να μείνει ανταγωνιστική, με τη χρήση βέλτιστων πρακτικών, να επιτύχει αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες και να αυξήσει την παραγωγικότητα της. Οι διάφορες οπτικές γωνίες είναι επιβεβαιωμένο πως θα λύσουν γρηγορότερα ένα πρόβλημα και θα εμφανίσουν λιγότερες πιθανότητες για ελαττώματα στα προϊόντα ή στην υπηρεσία που θα παραχθεί (Le, 2008).

Είναι γεγονός ότι, τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις υποστηρίζουν την ομαδική εργασία και την ανταλλαγή ποικίλων ιδεών, καθώς επικρατεί η άποψη ότι ένα άτομο που αναλαμβάνει πολλαπλά καθήκοντα, δεν μπορεί να αποδώσει με τον ίδιο τρόπο και με τους ίδιους ρυθμούς που θα μπορούσε μια ομάδα (Ingram, 2013). Κάθε μέλος της ομάδας φέρνει διαφορετικές ιδέες και παρουσιάζει νέες προοπτικές και καινοτομίες όταν προκύπτει ένα πρόβλημα, με αποτέλεσμα να καταλήγουν, μέσα από μια ευρεία κλίμακα επιλογών, στη καλύτερη δυνατή λύση και σε πιο σύντομο χρόνο. Από την εργασία σε ένα ποικιλόμορφο περιβάλλον, επιπλέον, μπορεί να δοθεί η ευκαιρία για μάθηση και προσωπική εξέλιξη (Cletus et al., 2018). Η επαφή με νέες κουλτούρες, ιδέες και προοπτικές οδηγεί στη δημιουργία μιας σαφέστερης εικόνας του ατόμου στο παγκόσμιο περιβάλλον και συμβάλει στην διάλυση των υποσυνείδητων εμποδίων της ξеноφοβίας και του εθνοκεντρισμού.

Η ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο μπορεί να ενισχύσει την εταιρική ελκυστικότητα από πιθανούς επιχειρηματικούς εταίρους ή μελλοντικούς εργαζομένους και πελάτες. Οτιδήποτε πρωτοποριακό και σύμφωνο με τους ρυθμούς, τα πρότυπα και τις ανάγκες της εκάστοτε εποχής, λαμβάνει ιδιαίτερη προσοχή από τα ΜΜΕ, τη κοινωνία και τη κυβέρνηση. Ακόμη, σε μια περίοδο έλλειψης ταλέντων, η πρόσθετη δημοσιότητα μπορεί να φτάσει την εταιρεία στη κορυφή της δεξαμενής ταλέντων, με αποτέλεσμα να είναι πιο εύκολη η προσέλκυση εξειδικευμένων εργαζομένων και ταλέντων μέσω της συγκεκριμένης

επιχείρησης, ενισχύοντας, κατ' αυτό το τρόπο τη κερδοφορία της και αυξάνοντας τις πιθανότητες επιβίωσης της. (prospect and challenges of wpd) Τέλος, με την σωστή αξιοποίηση του ποικιλόμορφου προσωπικού, αυξάνονται και οι πιθανότητες η γενιά των Millennials και η γενιά Y, που χαρακτηρίζονται από το διερευνητικό τους πνεύμα, να επιλέξουν να εργαστούν σε έναν οργανισμό.

2.1.4. Προκλήσεις ενός πολυμορφικού εργασιακού χώρου

Όπως σε όλα τα προς μελέτη αντικείμενα, έτσι και στην αναζήτηση του επίκαιρου ζητήματος της πολυμορφίας στο εργασιακό περιβάλλον, εκτός από τη θετική πτυχή, θα υπάρχουν και αρνητικά χαρακτηριστικά ή, προτιμότερα, κάποιες προκλήσεις που ενδέχεται να παρουσιαστούν μόλις εισχωρήσει σε μια επιχείρηση ένα ποικιλόμορφο προσωπικό. Πολυάριθμα θέματα μπορούν να προκύψουν μέσα από μια ομάδα με ποικίλα χαρακτηριστικά, ορισμένα από τα οποία μπορεί να επηρεάσουν στην απόδοση μιας επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα, η δράση των διευθυντών και των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού είναι πρωταρχικής σημασίας για τη θετική συνύπαρξη και την ομαλή λειτουργία της ομάδας, προκειμένου η εκάστοτε εταιρία να φτάσει στο τελικό της στόχο, την αύξηση της παραγωγικότητας και το κέρδος. Παρακάτω, λοιπόν, θα πραγματοποιηθεί αναφορά στις προκλήσεις που συναντούν οι οργανισμοί στη προσπάθειά τους να διαμορφώσουν ένα ποικιλόμορφο περιβάλλον.

Μέσα από ένα ποικιλόμορφο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να προκύψουν προβλήματα επικοινωνίας, τα οποία πιθανώς να αποτελέσουν εμπόδιο στην απόδοση του οργανισμού. Γι' αυτό και η άμεση δράση των εργοδοτών στη γρήγορη αποκατάσταση των επικοινωνιακών προβλημάτων και γενικότερα η επαρκής καθοδήγηση σε θέματα πολυμορφίας, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Η προσπάθεια μιας επιχείρησης να εντάξει οτιδήποτε “διαφορετικό” στη λειτουργία της, μπορεί να έρθει αντιμέτωπη με εργαζομένους που αντιτίθενται στην αλλαγή και δεν συμμορφώνονται με νέους κανόνες. Αυτό, οδηγεί τα συγκεκριμένα μέλη του προσωπικού να επαναστατούν και να σαμποτάρουν τους εργοδότες, προκειμένου να δείξουν τη δυσαρέσκειά τους (Foma, 2014).

Είναι γεγονός, επιπλέον, ότι το κόστος διαχείρισης της ποικιλομορφίας είναι υψηλό. Η διαδικασία επομένως μίας εταιρείας να διαχειριστεί το ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό της είναι δαπανηρή, καθώς απαιτούνται σχετικές εκπαιδεύσεις και προγράμματα. Συγκεκριμένα,

για την σωστή αξιοποίηση της ποικιλομορφίας είναι υποχρεωτική η εκπαίδευση, η παροχή μαθημάτων, δηλαδή, για την καλύτερη αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων και την βελτίωση των πελατειακών σχέσεων. Ακόμη, Θα ήταν ωφέλιμο να προγραμματίζονταν σεμινάρια και προγράμματα διαχείρισης της ποικιλομορφίας, τα οποία αν οργανωθούν σε άλλη περιοχή η χώρα θα έχουν υψηλό κόστος ταξιδιού και συμμετοχής (Dike, 2013).

Στην διαχείριση της ποικιλομορφίας, επίσης, μπορεί να προκύψουν ζητήματα που σχετίζονται με το φύλο, τις μισθολογικές διαφορές Και τις προαγωγές ή την εξουσία λήψης αποφάσεων μεταξύ ανδρών και γυναικών. Τα χαρακτηριστικά αυτά στοιχεία αποτελούν ακόμη και σήμερα ακανθώδη ζητήματα. Απαρχαιωμένες αντιλήψεις που ταυτίζουν την γυναίκα με το ασθενές φύλο και την προορίζουν για θέσεις χαμηλής ευθύνης, προσωρινές ή μερικής απασχόλησης υποστηρίζονται ,ακόμη, σε κάποιο βαθμό. Συχνά λοιπόν συναντάται η άποψη ότι οι γυναίκες είναι προδιαθετιμένες για γάμο και τεκνοποίησή, επομένως η θα αφήσουν την καριέρα για να επικεντρωθούν στην οικογένεια ή θα αφοσιωθούν αποκλειστικά στην δημιουργία καριέρας και όχι στην δημιουργία οικογένειας. Επομένως, απόψεις όπως οι παραπάνω, μπορεί να προκαλέσουν πρόβλημα όταν μία γυναίκα εισέλθει σε έναν οργανισμό, ο οποίος θα υποστηρίζει τις συγκεκριμένες απόψεις και η ίδια θα θελήσει να διεκδικήσει θέσεις με υψηλή ευθύνη (Cletus et al, 2018).

Στο στόχαστρο των προκλήσεων που ένα ποικιλόμορφο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να δημιουργήσει, πιθανό είναι να βρεθούν και τα άτομα με σωματικές ή διανοητικές αναπηρίες. Γενικότερα, οι αναπηρίες δεν εμποδίζουν ένα άτομο από την ικανότητα να εκτελεί εργασίες ή καθήκοντα στον εργασιακό χώρο, όμως μπορεί να προκαλέσει ορισμένους περιορισμούς. Οι εργαζόμενοι, μπορεί να εκφράσουν ανεπιθύμητες συμπεριφορές (παρενόχληση, διακρίσεις), ενώ κάποιοι εργοδότες μπορεί να μην οδηγηθούν σε πρόσληψη γιατί βασίζονται σε λάθος αντιλήψεις. Για παράδειγμα, ότι τα άτομα με αναπηρίες είναι πιο «αργά» ή «ανίκανα» να κατανοήσουν και ολοκληρώσουν συγκεκριμένους στόχους και απαιτήσεις (Cletus et al, 2018). Οι προκαταλήψεις για αυτή την κοινωνική ομάδα στον εργασιακό χώρο, θα οδηγήσει στην υπονόμηση των δικαιωμάτων τους και την γενικότερη αδιαφορία για τις ανάγκες τους (ράμπες, ειδικός εξοπλισμός).

Έχει, επίσης, δημιουργηθεί η άποψη ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις γενεές που στελεχώνουν έναν οργανισμό. Οι διαφορές, αυτές, οι οποίες μπορεί να σχετίζονται με δυσκολίες στην επικοινωνία, διαφορές στους ρυθμούς εκτέλεσης μιας εργασίας και στην πιθανότητα παραίτησης, είναι πιθανό να αποτελέσουν πρόκληση για την ομαλή λειτουργία της

εταιρείας και για τους μάναντζερ, οι οποίοι καλούνται να διαχειριστούν αποτελεσματικά το εργατικό δυναμικό τους (Benson & Brown, 2011).

Τέλος, σύμφωνα με τους Brett, Brehar and Kem, στη προσπάθεια τους οι επιχειρήσεις να ενσωματώσουν ομάδες, των οποίων τα μέλη προέρχονται από διαφορετικές εθνικές κουλτούρες, μπορεί να συναντήσουν ορισμένες προκλήσεις. Σχημάτισαν, λοιπόν, τέσσερις κατηγορίες αιτιών που εξηγούν τα προβλήματα που εμποδίζουν την ομαλή συνύπαρξη και λειτουργία των διαπολιτισμικών ομάδων. Η πρώτη κατηγορία, σχετίζεται με την αμεσότητα, ή μη, της επικοινωνίας. Στις ΗΠΑ (δυτικός κόσμος), για παράδειγμα, η επικοινωνία είναι περισσότερο άμεση και σαφής, σε αντίθεση με την Ιαπωνία, όπου το νόημα δεν διατυπώνεται τόσο άμεσα και εννοείται από το τρόπο που χρησιμοποιείται η γλώσσα. Στη δεύτερη κατηγορία αιτιών, βρίσκεται η χρήση και κατανόηση της αγγλικής γλώσσας. Παρά την ευρεία χρήση της γλώσσας, δεν είναι λίγοι εκείνοι που προσπαθώντας να επικοινωνήσουν σε μια διαπολιτισμική ομάδα, δεν καταφέρνουν να εκφραστούν ολοκληρωμένα. Συχνά, όταν η αγγλική γλώσσα δεν είναι μητρική, τα μέλη μπορεί να περιθωριοποιηθούν, οι ικανότητές τους μπορεί να μη γίνουν αντιληπτές και να αγχωθούν, με αποτέλεσμα μια ομάδα να χάσει ή να μην αξιοποιήσει επαρκώς ένα πολύτιμο μέλος. Οι διαφορετικές αντιλήψεις για την ιεραρχία και την απόδοση της εξουσίας, αποτελούν τη τρίτη κατηγορία αιτιών, που εξηγούν τα προβλήματα που προκύπτουν από μια διαπολιτισμική ομάδα. Παραδείγματος χάριν, στην Ελλάδα η απόσταση προϊσταμένου - υφισταμένου είναι μεγαλύτερη σε σχέση με τη Σουηδία ή την Αγγλία, όπου η διαφορά στην απόσταση εξουσίας είναι μικρότερη. Χαρακτηριστικό αποτελεί η χρήση πληθυντικού αριθμού όταν ο εργαζόμενος στην Ελλάδα θελήσει να απευθυνθεί στον εργοδότη. Τέλος, η τέταρτη αιτία αποδίδεται στις αντικρουόμενες νόρμες στη λήψη αποφάσεων. Κάθε εθνική κουλτούρα, συχνά, ακολουθεί και διαφορετικούς ρυθμούς στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Ενώ, για παράδειγμα, στις ΗΠΑ η λήψη αποφάσεων είναι πιο γρήγορη, στην Ιαπωνία απαιτείται περισσότερος χρόνος, ανάλυση και σκέψη. Με βάση, λοιπόν, όλα τα παραπάνω, στη διοίκηση διαπολιτισμικών ομάδων και γενικότερα στη διαχείριση ενός ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού, μπορεί να προκληθούν συγκρούσεις, προβλήματα και παρανοήσεις, οι οποίες με τις κατάλληλες στρατηγικές και μεθόδους μπορούν να λυθούν (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

2.1.5. Η πολυμορφία στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, μια ιστορική αναδρομή

Για τη παρουσία της πολυμορφίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς η βιβλιογραφία είναι αρκετά περιορισμένη, ωστόσο αρκετές θεωρίες έχουν διατυπωθεί, οι οποίες σχετίζονται

με την εκπαιδευτική διοίκηση. Οι θεωρίες αυτές, έχουν σκοπό να βοηθήσουν την κατανόηση της οργάνωσης και διοίκησης των εκπαιδευτικών οργανισμών, δίχως να είναι κάποια απόλυτα σωστή και χωρίς να υπάρχουν έρευνες σχετικά με το αν η εφαρμογή μίας θα οδηγήσει στην επίλυση των εργασιακών προβλημάτων στο χώρο αυτό ή στο έργο που παρέχει (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008). Από την άλλη, η ύπαρξη αυτών των θεωριών, όπου η κάθε μια τοποθετείται σε μια διαφορετική ιστορική περίοδο, μπορεί να φανερώσει αν η αποδοχή της πολυμορφίας ήταν από τα παλαιότερα χρόνια εμφανής ή αν αυτή ξεκίνησε να προωθείται τα νεότερα χρόνια.

Περίπου το 1900 με 1930, επικράτησε η Κλασική (ή γραφειοκρατική) θεωρία, με πρωτοπόρους τους Taylor και Fayol, οι οποίοι έδωσαν έμφαση στην οργάνωση των ιδρυμάτων, στην αύξηση του κέρδους και της παραγωγικότητας, αγνοώντας τον ανθρώπινο παράγοντα και εξομοιώνοντας το άτομο με μηχανή. Οι σχέσεις προϊσταμένων - υφισταμένων ήταν απρόσωπες, γεγονός που παρατηρούνταν τόσο ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό, όσο και στη σχολική τάξη. Ο άνθρωπος έλαβε την διάσταση ενός αδρανούς εργαλείου, το οποίο πραγματοποιεί καθορισμένες εργασίες, λειτουργία των οποίων γίνεται ιεραρχικά. Μέχρι το 1950, εμφανίζεται η Νεοκλασική Θεωρία Διοίκησης ή Θεωρία Ανθρωπίνων Σχέσεων, ακολουθώντας τις απόψεις της κοινωνικής φιλοσόφου Mary Parker Follett, του ψυχολόγου καθηγητή Elton Mayo και των οπαδών τους. Στη θεωρία αυτή, λαμβάνοντας υπόψη και την άνοδο των κοινωνικών επιστημών, ξεκίνησε να δίνεται έμφαση στην ανθρώπινη πλευρά και τους ψυχολογικούς παράγοντες που την επηρεάζουν. Η δομή των οργανισμών δεν αλλάζει, ακολουθεί τη λογική της Κλασικής Θεωρίας, αυξάνοντας, όμως, το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και τη συμπεριφορά του, τις ανάγκες και την ικανοποίησή τους, τα κίνητρα και τη δυναμική της ομάδας. Απονέμεται, λοιπόν, ίδιο βάρος τόσο στην αύξηση της παραγωγικότητας, όσο και στην ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008).

Από το 1950 έως το 1980, κάνει εμφάνιση η συστημική προσέγγιση, όπου το πρότυπο της διοίκησης αποκτά ένα συστημικό χαρακτήρα (Θεωρία Κοινωνικών Συστημάτων). Η Θεωρία των Ανθρωπίνων Σχέσεων θα μπορούσε να συσχετιστεί με την Θεωρία των Κοινωνικών Συστημάτων, καθώς η δεύτερη παρουσιάζει τις οργανώσεις ως κοινωνικά συστήματα, στα οποία εμφανίζεται η δυναμική των ομάδων και οι ανθρώπινες σχέσεις. Με βασικό εκπρόσωπο τον T. Parsons (1951), η θεωρία αυτή, ταυτίζει την οργάνωση με ένα σύστημα δομών, το οποίο λειτουργεί σε θεσμικό, διαχειριστικό και τεχνικό ή λειτουργικό επίπεδο. (Παπακωνσταντίνου, 1994) Από το 1980 μέχρι σήμερα, εμφανίζονται διάφορες νέες προσεγγίσεις για τη Διοίκηση, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), τα πολιτισμικά

πρότυπα διοίκησης ή η διοίκηση μέσω του ανθρώπινου δυναμικού. Η ΔΟΠ ακολουθεί κάποιες βασικές αρχές της διοίκησης, διατυπωμένες από τον Deming (1983, 1986), ορισμένες από τις οποίες αφορούν την απομάκρυνση του φόβου από τους εργαζομένους, την ενίσχυση του σεβασμού και της συνεργασίας, την ενθάρρυνση της ομαδικότητας και την επιβράβευση των εργαζομένων. Αυτό, φανερώνει μια τάση των επιχειρήσεων, πλέον, να υποστηρίζουν το εργατικό δυναμικό και να αποκτούν περισσότερο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008).

2.2. Οργανωσιακή δικαιοσύνη

2.2.1. Ορισμός Δικαιοσύνης και Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

Σύμφωνα με τον Γεώργιο Δ. Μπαμπινιώτη (2002), ως Δικαιοσύνη ορίζεται η «τήρηση και εφαρμογή των νόμων με τρόπο αντικειμενικό και αμερόληπτο», το «νομικό σύστημα με το οποίο ένα κράτος εφαρμόζει το Δίκαιο» και η «κοινή αντίληψη περί δικαίου, αυτό που πολλοί θεωρούν δίκαιο, σωστό να γίνεται». (Μπαμπινιώτης, 2002, σελ. 507) Η Δικαιοσύνη μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά και στάση που διατηρούν τα άτομα καθημερινά, ενώ είναι γεγονός ότι μια πτυχή της, η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς και γι' αυτό το λόγο θα αναλυθεί παρακάτω.

Οι Campbell και Finch (2004) όρισαν την έννοια της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης ως την «αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την αμεροληψία με την οποία τους μεταχειρίζονται στον εργασιακό τους χώρο» (σελ.179). Ο Greenberg (1987) ήταν εκείνος που επινόησε τον όρο της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης, τονίζοντας ότι ως έννοια σχετίζεται με τον τρόπο που το εργατικό δυναμικό κρίνει την συμπεριφορά του οργανισμού, όπως και την συμπεριφορά που η ίδια η επιχείρηση προβάλλει προς τους εργαζομένους της. Με αυτό το τρόπο, η επικοινωνία και συνύπαρξη εργαζομένου - οργανισμού γίνεται μια αμοιβαία και αλληλεξαρτώμενη διαδικασία, στην οποία δίνεται ιδιαίτερη σημασία.

2.2.2. Θεωρίες Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

Ο συνδυασμός ορισμένων αυτοτελών διαστάσεων οδήγησε στην διαμόρφωση διαφόρων αντιλήψεων σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη. Στο πρώτο συνδυασμός σχετίζεται με τη διάσταση της «αντίδρασης - πρόδρασης» (reactive – proactive), σύμφωνα με την οποία η «αντίδραση» αφορά τα άτομα που δεν διατηρούν ενεργό συμμετοχή και προσπαθούν να αποφύγουν άδικες καταστάσεις, ενώ η «πρόδραση» επικεντρώνεται σε συμπεριφορές εργαζομένων που προωθούν τη δικαιοσύνη. Από την άλλη, ο δεύτερος συνδυασμός εστιάζει στη διάσταση της «διαδικασίας - περιεχομένου» (process – content dimension), όπου η «διαδικασία» ασχολείται με την εγκυρότητα των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για τη λήψη μιας απόφασης, ενώ η διάσταση του «περιεχομένου», επικεντρώνεται στα αποτελέσματα και την ορθότητά τους (Κουκουλιάτα, 2016).

Από τις παραπάνω διαστάσεις, ο Greenberg (1987), κατέληξε στη διαμόρφωση τεσσάρων θεωριών για την οργανωσιακή δικαιοσύνη, τις οποίες αντιστοίχισε με ακόμη τέσσερις ερωτήσεις, προκειμένου να γίνει ευκολότερα αντιληπτή η ταξινόμησή του:

1. Θεωρία Περιεχομένου Αντίδρασης

Η Θεωρία Περιεχομένου Αντίδρασης σχετίζεται με την ερώτηση “Πώς αντιδρούν οι εργατές σε άδικη αμοιβή;” (Greenberg, 1987), άρα τον τρόπο που το εργατικό δυναμικό αντιδρά σε οποιαδήποτε μορφή αδικίας. Οι εργαζόμενοι, προκειμένου να μειώσουν την αδικία στον οργανισμό όπου βρίσκονται, εκδηλώνουν έντονα τα αρνητικά τους συναισθήματα. Στοχοποιούν το φαινόμενο της αδικίας και συχνά μπορεί η απογοήτευσή τους αυτή, να οδηγήσει και στην εγκατάλειψη του οργανισμού (Κουκουλιάτα, 2016).

2. Θεωρία Περιεχομένου Πρόδρασης

Η συγκεκριμένη θεωρία, σύμφωνα με τις ερωτήσεις έρευνας του Greenberg (1987), βασίζεται στο “Πώς επιδιώκουν οι εργατές να δημιουργήσουν δίκαιες αμοιβές;”. Εστιάζεται, λοιπόν, η προσοχή στους τρόπους που οι εργαζόμενοι υιοθετούν, προκειμένου να καταλήξουν σε ορθές και δίκαιες αποφάσεις. Σύμφωνα με το μοντέλο «Αξιολόγησης Δικαιοσύνης» (Justice judgment model), οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού, για να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε κατάσταση, λαμβάνουν υπόψη διαφορετικά κριτήρια, θέτουν διαφορετικούς κανόνες, επιδιώκοντας ότι θα καταφέρνουν να πάρουν δίκαιες αποφάσεις. (Leventhal, 1980; όπως αναφέρθηκε στους Cohen-Charash & Spector, 2001)

3. Θεωρία Διαδικασίας Αντίδρασης

Η Θεωρία Διαδικασίας Αντίδρασης χρησιμοποιείται κατά τον Greenberg (1987), ως απάντηση στην ερώτηση “Πώς αντιδρούν οι εργατές σε άδικες πολιτικές και διαδικασίες;”. Σύμφωνα με τους Thibaut και Walker (1978), τα άτομα σε έναν οργανισμό διαμορφώνουν μια άποψη περί δικαίου, η οποία στηρίζεται στον βαθμό ελέγχου στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ως τύποι ελέγχου παρουσιάζονται: α) ο έλεγχος της διαδικασίας (process control), που σχετίζεται με το βαθμό που οι εργαζόμενοι έχουν ενεργό συμμετοχή στις διαδικασίες που απαιτούνται για να ληφθεί μια απόφαση και β) ο έλεγχος απόφασης (decision control), που αφορά το μέγεθος του άμεσου ελέγχου που ασκούν τα άτομα στις αποφάσεις, οι οποίες, τελικά, θα καθορίσουν και το αντίστοιχο αποτέλεσμα.

4. Θεωρία Διαδικασίας Πρόδρασης

Η τελευταία Θεωρία για την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, ταυτίζεται με την ερώτηση του Greenberg (1987), “Πώς επιδιώκουν οι εργατές να δημιουργήσουν δίκαιες τακτικές και διαδικασίες;” και εστιάζει στον τρόπο που θα πρέπει να χωρίζονται οι διάφορες διαδικασίες μέσα σε έναν οργανισμό και στις τακτικές που μπορούν οι εργαζόμενοι να κάνουν για φέρουν δίκαια αποτελέσματα (Κουκουλιάτα, 2016). Σύμφωνα με την Coetzee (2005), οι διαδικασίες σε έναν οργανισμό θα πρέπει να δίνουν ευκαιρίες στην επιλογή του «decision maker» και να ακολουθούν συνεπείς κανόνες, χρησιμοποιώντας μόνο ακριβείς πληροφορίες. Ακόμη, πρέπει να καθορίζουν και να ακολουθούν μια συγκεκριμένη δομή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, να εναντιώνονται στη μεροληψία, να επιτρέπουν τη πολυφωνία, να είναι δεκτικές σε οποιαδήποτε πιθανή διόρθωση, για τη βελτίωσή του αποτελέσματος, αλλά και να πραγματοποιούνται με βάση τα ηθικά πρότυπα.

2.2.3. Μορφές οργανωσιακής δικαιοσύνης

Στη μελέτη της οργανωσιακής δικαιοσύνης, εντοπίζονται τρεις επιμέρους διαστάσεις: η Διανεμητική, η Διαδικαστική και η Διαδραστική ή Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη. Πιο συγκεκριμένα:

1. Διανεμητική Δικαιοσύνη (Distributive Justice)

Η Διανεμητική Δικαιοσύνη αφορά την αμεροληψία της κατάληξης (Greenberg, 1987), σύμφωνα με τις ανταμοιβές που λαμβάνει το προσωπικό ενός οργανισμού αναλογικά με τις υπηρεσίες που προσφέρει. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη μορφή δικαιοσύνης δίνεται έμφαση στα αποτελέσματα που σχετίζονται με τον καταμερισμό των πόρων και των αμοιβών, ενώ, ταυτόχρονα, ασχολείται με το πόσο δίκαιη θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι είναι η διανομή των αποτελεσμάτων (Αμούντζια, 2019). Πρόκειται για τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές μοιράζουν τους πόρους στους εργαζομένους και ταυτόχρονα στο τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιδρούν στο μοίρασμα αυτό. (Eskew, 1993). Αποφάσεις των διευθυντών που πιθανώς να αφήσουν περιθώριο αντίδρασης από τη πλευρά των εργαζομένων είναι ο μισθός, η προαγωγή ή τα εργασιακά οφέλη γενικά. (Karriker, & Williams, 2009)

Η διανεμητική δικαιοσύνη έχει σχετιστεί σε μεγάλο βαθμό με τη θεωρία της ισότητας (Adams, 1965) και τη κοινωνική συναλλακτική θεωρία (social exchange theory). Η ύπαρξη κοινωνικών ομάδων στη καθημερινότητα τοποθετεί τα άτομα σε μια διαδικασία κατά την οποία όλοι βρίσκονται σε μια διαρκή ανταλλαγή. Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, αναφέρει ότι οι άνθρωποι στη προσπάθειά τους να διαμορφώσουν κοινωνικές σχέσεις, λαμβάνουν υπόψη τα οφέλη που θα έχουν από εκείνες, τα οποία επιθυμούν να μην είναι μικρότερα από το κόστος μη σύναψης ή διατήρησής τους (Simpson, 1972). Η συμμετοχή σε έναν οργανισμό δημιουργεί συγκεκριμένες προσδοκίες για τα άτομα που το στελεχώνουν και αντίστοιχα ο ίδιος ο οργανισμός αναμένει τη μέγιστη δυνατή απόδοση του εργατικού προσωπικού του. Για τους παραπάνω λόγους, επιδιώκεται η εξασφάλιση δίκαιων, ηθικών και οικονομικών, αξιών σε έναν οργανισμό, καθώς στη περίπτωση άδικης ανταλλαγής ο αντίκτυπος των εργαζομένων στα οργανωσιακά αποτελέσματά τους θα είναι αρνητικός (Barsky et al., 2011).

2. Διαδικαστική Δικαιοσύνη (Procedural Justice)

Η Διαδικαστική Δικαιοσύνη σχετίζεται με τη νομιμότητα (Αμούντζια, 2019, σελ.40) και την αμεροληψία της διαδικασίας που χρησιμοποιήθηκε για να ληφθεί μια απόφαση (Cohen-Charash & Spector, 2001). Το εργατικό προσωπικό, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη μορφή οργανωσιακής δικαιοσύνης, κρίνει το βαθμό αμεροληψίας των διαδικασιών που

ακολούθησε ο οργανισμός προκειμένου να διανείμει τους πόρους (Thibaut & Walker, 1975, όπως αναφέρθηκε στο Σταμόπουλο, 2022) και την αντικειμενικότητα των κριτηρίων μιας απόφασης, ειδικά αν αυτά σχετίζονται με την απόδοσή τους και στοχεύουν στη χορήγηση ανταμοιβών (Αμούντζια, 2019).

Πριν από κάθε ενέργεια ενός ατόμου, προηγείται μια συγκεκριμένη πορεία που οδηγεί στη λήψη αποφάσεων. Πρόκειται για μια νοητική διεργασία, κατά την οποία γίνεται η επιλογή δύο ή περισσότερων εναλλακτικών τρόπων επίλυσης ενός ζητήματος. Στη περίπτωση που οι αποφάσεις του ηγετικού προσωπικού ενός οργανισμού δεν στηρίζονται σε αξιοκρατικούς κανονισμούς, μπορεί να παρατηρηθούν προβλήματα στην ομαλή συνεργασία και συνύπαρξη του προσωπικού, ανισορροπία, αποσυντονισμός και συγκρούσεις. Στο σύνολό του, το εργατικό δυναμικό σε έναν οργανισμό διεκδικεί τη δυνατότητα ελέγχου των διαδικασιών, την ελεύθερη έκφραση και ακρόαση από τα υψηλότερα, ιεραρχικά, μέλη. Όσο δίνεται η ευκαιρία στους εργαζομένους να συμμετέχουν στο οργανωσιακό γίγνεσθαι, τόσο εκείνοι θα βιώνουν θετικά συναισθήματα στον εργασιακό χώρο και θα καλλιεργούν το αίσθημα δικαιοσύνης. (Αμούντζια, 2019)

Ο Leventhal (1980) διατύπωσε έξι κριτήρια, τα οποία πρέπει να ακολουθεί μια διαδικασία για να θεωρείται νόμιμη και αμερόληπτη. Αρχικά, τονίζεται η σημασία που έχει η διαχρονική σταθερότητα της διαδικασίας σε συνδυασμό με τη συνέπεια της εφαρμογής των διαδικασιών για τους εργαζομένους (the consistency rule), η καταστολή της μεροληψίας, δηλαδή η μη προαγωγή των προσωπικών συμφερόντων των υπευθύνων έναντι εκείνων της συνολικής ομάδας (the bias-suppression rule). Οι επόμενοι κανόνες αφορούν την ακρίβεια και ορθότητα των πληροφοριών που χρησιμοποιούνται (the accuracy rule), τη δυνατότητα τροποποίησης των αποφάσεων (the correctability rule), την αντιπροσωπευτικότητα (the representativeness rule), η οποία υποστηρίζει ότι πρέπει να υπάρχει εκπροσώπηση στη διαδικασία για όλες τις ανάγκες που προκύπτουν και τέλος, την ηθικό χαρακτήρα της διαδικασίας (the ethicality rule) (Cohen-Charash & Spector, 2001).

3. Διαδραστική/Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη (Interactional Justice)

Η Διαδραστική ή Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη σχετίζεται με την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών ενός οργανισμού και το βαθμό ισότητας και δικαιοσύνης που απολαμβάνουν. Μελετά, ακόμη, την αντιμετώπιση που έχουν οι κατώτεροι,

ιεραρχικά, εργαζόμενοι από τους ανώτερους. Λαμβάνονται υπόψη δηλαδή, στο πλαίσιο αυτό, τα συναισθήματα και οι σκέψεις των εργαζομένων σχετικά με την αμεροληψία και τη νομιμότητα των διαδικασιών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να οδηγηθεί στη λήψη μιας απόφασης. Γίνεται, πρωταρχικής σημασίας, ανάγκη, η προαγωγή της κοινωνικής συνεργασίας, η οποία για να επιτευχθεί προϋποθέτει την ισότιμη μεταχείριση των εργαζομένων (Αμούντζια, 2019).

Σύμφωνα με τον Greenberg (1993), η Διαδραστική Δικαιοσύνη μπορεί να διακριθεί σε δυο τύπους: τη Διαπροσωπική (Interpersonal) και τη Πληροφοριακή ή Ενημερωτική (Informational). Η Διαπροσωπική Δικαιοσύνη σχετίζεται με το βαθμό, όπου η αντιμετώπιση του εργατικού δυναμικού από τη διοίκηση του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σεβασμό, ευγένεια και αξιοπρέπεια. Ταυτόχρονα, η Πληροφοριακή ή Ενημερωτική Δικαιοσύνη αφορά το ποσοστό που μια απόφαση του διοικητικού προσωπικού στηρίζεται σε ορθά και κατάλληλα δεδομένα. Ο συγκεκριμένος τύπος δικαιοσύνης σχετίζεται με την έννοια του «feedback», δηλαδή την ανατροφοδότηση μεταξύ όλων των θέσεων της ιεραρχίας. Πρόκειται, επομένως, για την επικοινωνία και την επαρκή και συστηματική πληροφόρηση των εργαζομένων, για στοιχεία όπως τα αποτελέσματα ενός έργου. Όταν τα παραπάνω χαρακτηριστικά, η επικοινωνία και πληροφόρηση, είναι ορθά και πλήρη, δημιουργείται στο προσωπικό ένα αίσθημα ομαδικότητας και αυξάνεται η εργασιακή τους αυτοπεποίθηση.

Στο είδος της Διαδραστικής ή Αλληλεπιδραστικής Δικαιοσύνης κάνει εμφάνιση και το φαινόμενο που συχνά συναντάται στις επιχειρήσεις, το οποίο σχετίζεται με την άποψη ότι ο εργαζόμενος μπορεί να συνδέσει την αδικία που βιώνει με τον άμεσο προϊστάμενό του, αντί για τον οργανισμό στο σύνολό του (Αμούντζια, 2019). Στο πρόσωπο του προϊσταμένου, ο εργαζόμενος συχνά αποδίδει τις ευθύνες όλων των αρνητικών συναισθημάτων που αντιμετωπίζει όσο πραγματοποιεί το έργο του. Αυτό, φέρνει ως απόρροια το να εμφανίζεται ο ίδιος λιγότερο αφοσιωμένος και με αρνητική στάση στον «ανώτερο» του, παρά στον ίδιο τον οργανισμό (Masterson et al., 2000).

2.3. Εργασιακή Πολυμορφία και Οργανωσιακή Δικαιοσύνη

2.3.1 Σχέση μεταξύ των δύο όρων

Στο συγκεκριμένο σημείο, αξίζει να πραγματοποιηθεί η σύνδεση της Εργασιακής Πολυμορφίας με την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη. Λαμβάνοντας ως δεδομένη την ύπαρξη

πολυμορφίας τους οργανισμούς, η υιοθέτησή και ορθή διαχείρισή της αποτελεί σημαντική εταιρική στρατηγική, η οποία μπορεί να δημιουργήσει στους εργαζομένους ένα αίσθημα δικαιοσύνης (Cletus et al., 2018). Επομένως, είναι φανερό ότι όταν οι οργανισμοί αξιοποιούν τη πολυμορφία του εργατικού δυναμικού τους, δίκαια και με σεβασμό, είναι πιο πιθανό να επιτευχθεί η οργανωσιακή δικαιοσύνη. Όπως δείχνει άλλωστε και η σχετική βιβλιογραφία, οι εργαζόμενοι όταν βιώνουν θετικά συναισθήματα στο χώρο εργασίας τους, τους παρέχονται ίσες ευκαιρίες και αντιμετωπίζονται δίκαια, γίνονται περισσότερο παραγωγικοί και αφοσιωμένοι (Foma, 2014).

Η σχέση μεταξύ εργασιακής πολυμορφίας και οργανωσιακής δικαιοσύνης αποτελεί ένα καίριο ζήτημα για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, καθώς η ύπαρξη αυτής μπορεί να εξασφαλίσει ένα υγιές και αποτελεσματικό περιβάλλον εκπαίδευσης (Ρέππα, 2008). Μελετώντας κανείς τη βιβλιογραφία σχετικά με την ικανοποίηση που βιώνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, θα παρατηρήσει ότι προκύπτουν ορισμένες θεωρίες παρώθησης, κινήτρων και ικανοποίησης. Τα διοικητικά μέλη των εκπαιδευτικών οργανισμών, σχετίζονται σημαντικά με τη παρώθηση των εργαζομένων, καθώς είναι οι ίδιοι που θα δημιουργήσουν και θα υποστηρίξουν τα κίνητρα για αποτελεσματική εργασία (Ρέππα, 2008).

2.3.2 Θεωρίες παρώθησης (Maslow, Herzberg)

Με βάση τις θεωρίες, που θα αναφερθούν παρακάτω, μπορεί να στηριχθεί και η σχέση πολυμορφίας και δικαιοσύνης στους οργανισμούς, καθώς, όπως υποστηρίζουν, ότι η ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών των εργαζομένων, μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αισθήματα για ζητήματα δικαίου και ισότητας.

1. Θεωρία ικανοποίησης των Ανθρώπινων Αναγκών του A. Maslow

Ο Abraham Maslow, δημιούργησε μια πυραμίδα, στην οποία τοποθέτησε τις ανθρώπινες ανάγκες, σύμφωνα με τη σπουδαιότητα που αποδίδουν σε αυτές οι άνθρωποι (Ρέππα, 2008). Πρόκειται για πέντε κατηγορίες, όπου η κάθε μια περιλαμβάνει ένα σύνολο αναγκών, οι οποίες ταξινομούνται ανοδικά.



Σχήμα 1. Ιεραρχία αναγκών κατά Α. Maslow (Βικιπαίδεια, 2024)

Στο Σχήμα 1 διακρίνεται ο βασικός διαχωρισμός που πραγματοποίησε ο Maslow για τις ανθρώπινες ανάγκες. Στη χαμηλότερη κατηγορία, εντοπίζονται οι βιολογικές - φυσιολογικές ανάγκες των ανθρώπων, όπως η ανάγκη για τροφή, νερό, στέγη, ύπνο και ενδυμασία. Πρόκειται για εκείνες τις ανάγκες που εξασφαλίζουν την ανθρώπινη επιβίωση, γι' αυτό και δίνεται πρωταρχική σημασία. Αφού, πρωτίστως, ικανοποιηθούν οι βιολογικές ανάγκες, εμφανίζονται οι ανάγκες ασφάλειας, οι οποίες ξεκινούν να διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Η κατηγορία της «ασφάλειας» σχετίζεται με την ύπαρξη σιγουριάς, σε αντίθεση με αισθήματα φόβου, απειλής και κινδύνου. Στη συνέχεια, εμφανίζονται οι κοινωνικές ανάγκες, που δημιουργούν την επιθυμία δημιουργίας κοινωνικών σχέσεων, εφόσον τα άτομα, ως κοινωνικά όντα, έχουν έμφυτη την ανάγκη για επικοινωνία και συμμετοχή σε ομάδες. Στο επόμενο επίπεδο, εντοπίζεται η ανάγκη της αυτοεκτίμησης, του «εγώ», όπου τα άτομα διεκδικούν την αναγνώριση των ικανοτήτων τους και τη απόκτηση γοήτρου. Τέλος, στο τελευταίο στάδιο της πυραμίδας, εμφανίζονται οι ανάγκες για προσωπική ολοκλήρωση. Η συγκεκριμένη κατηγορία, μπορεί να ικανοποιηθεί, μόνο στη περίπτωση που τα προηγούμενα τέσσερα επίπεδα έχουν ικανοποιηθεί επαρκώς (Αλεξόπουλος & Σαϊτης, 2022).

Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς η θεωρία του Maslow μπορεί να εφαρμοστεί με τον εξής τρόπο: ο εκπαιδευτικός μέσω της αμοιβής που λαμβάνει και του γενικότερου εργασιακού καθεστώτος, θα καταφέρει να ικανοποιήσει τις βιολογικές του ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας. Στη συνέχεια, θα επιδιώξει να καλύψει τις κοινωνικές ανάγκες (δράση σε ομάδες, κοινωνικοποίηση) και τις ανάγκες αυτοεκτίμησης (αναγνώριση προσόντων, κύρος). Για την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών, απαιτείται η δραστηριοποίηση της διοίκησης του οργανισμού, η οποία οφείλει να υιοθετήσει πρακτικές που θα προσφέρουν ευκαιρίες για εξέλιξη και συνεχή επιμόρφωση (Ρέππα, 2008).

2. Θεωρία δυο παραγόντων του Herzberg

Ο Frederic Herzberg, διατύπωσε τη Θεωρία των δυο Παραγόντων ή Υγιεινής, η οποία σχετίζεται σε σημαντικό βαθμό με τη Θεωρία των Αναγκών του Maslow. Ο Maslow, ασχολήθηκε κυρίως με τις ανθρώπινες ανάγκες, ενώ ο Herzberg εστίασε τη μελέτη του στα κίνητρα που οδηγούν στην ικανοποίηση αυτών (Αλεξόπουλος & Σαϊτης, 2022). Η θεωρία του χωρίστηκε σε δυο διαστάσεις: Παράγοντες Υγιεινής ή Συντήρησης (hygiene or maintenance factors) και Παράγοντες Παρακίνησης, Παρώθησης ή Κινήτρων (Motivators) (Ρέππα, 2008).

Πίνακας 2: Οι παράγοντες στη Θεωρία του Herzberg

Παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης - hygiene or maintenance factors	Παράγοντες παρώθησης ή κίνητρα - motivators
Πολιτική και διοίκηση της επιχείρησης	Επίτευξη - Επιτυχία
Ποιότητα της εποπτείας	Αναγνώριση
Συνθήκες εργασίας	Φύση εργασίας
Μισθός	Υπευθυνότητα
Ποιότητα σχέσεων μεταξύ προσωπικού, των εποπτών και των υφισταμένων	Πρόοδος
Ασφάλεια απο την εργασία	Προσωπική ανάπτυξη
Σχέσεις με υφισταμενους	Προσωπική εξέλιξη
Κοινωνική θέση - γόητρο	
Άλλα οφέλη	

(Ρέππα, 2008)

Σύμφωνα με τους Αλεξόπουλο και Σαϊτη (2022), υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες (Σχημα 2), όπως η αμοιβή, οι διαπροσωπικές σχέσεις ή η γενικότερη πολιτική του οργανισμού, οι οποίες μόλις ικανοποιηθούν, παρότι περιορίζουν τα δυσάρεστα συναισθήματα των εργαζομένων, δεν αποτελούν αποτελεσματικά κίνητρα. Αυτό συμβαίνει, διότι η ενδεχόμενη αύξηση των αποδοχών τους παρουσιάζουν μια βραχυπρόθεσμη θετική επίδραση και δεν

εξασφαλίζει ότι ταυτόχρονα θα ενισχυθεί και η διάθεση για περισσότερη εργασία (Αλεξόπουλος & Σαϊτής, 2022). Από την άλλη, παράγοντες που σχετίζονται με την πιθανότητα προαγωγής, την αύξηση των ευθυνών, τη προσωπική ανάπτυξη και την αναγνώριση των επιτευγμάτων των υπαλλήλων (Σχήμα 2), δρουν περισσότερο παρωθητικά και προδιαθέτουν τους εργαζομένους να εργαστούν περισσότερο (Ρέππα, 2008). Το εργατικό δυναμικό θα μπορέσει να δράσει ολοκληρωμένα και αποτελεσματικά μόνο εφόσον έχουν ικανοποιηθεί επαρκώς και οι δύο τύποι παραγόντων. Τα μέλη του διοικητικού προσωπικού, συνεπώς, πρέπει να εστιάζει τόσο στη διαμόρφωση ενός θετικού περιβάλλοντος, όσο και στους παράγοντες εκείνους που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας (Αλεξόπουλος & Σαϊτής, 2022).

2.3.3. Σύνδεση Πολυμορφίας και Δικαιοσύνης - Θεωρίες Παρώθησης

Η εργασιακή πολυμορφία και η οργανωσιακή δικαιοσύνη μπορούν να συνδεθούν με τη Θεωρία Ικανοποίησης των Ανθρώπινων Αναγκών του Maslow, μέσω του εντοπισμού των στοιχείων που συμβάλλουν στην ευημερία και ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο, όπως και μια δίκαιη πολιτική εκ μέρους των οργανισμών, μπορούν να ικανοποιήσουν σημαντικά τις ανθρώπινες ανάγκες για κοινωνική αναγνώριση και αυτοεκτίμηση, με αποτέλεσμα να ενισχύεται η εργασιακή ευχαρίστηση των υπαλλήλων.

Ταυτόχρονα, με τον ίδιο τρόπο οι δυο όροι μπορούν να συσχετιστούν και με τη Θεωρία των Δυο Παραγόντων του Herzberg, σύμφωνα με την οποία εντοπίζονται ορισμένοι παράγοντες ικανοποίησης, όπως είναι η αναγνώριση και η ευθύνη, που οδηγούν σε πραγματική ευχαρίστηση. Αντίθετα, οι παράγοντες ανικανοποίησης, όπως η μη ενθάρρυνση της προόδου, σχετίζονται με την βραχυπρόθεσμη αποφυγή δυσάρεστων γεγονότων. Συμπερασματικά, η διασφάλιση της πολυμορφίας και της δικαιοσύνης στο εργασιακό πλαίσιο, μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση των παραγόντων ικανοποίησης και στη μείωση των παραγόντων ανικανοποίησης.

2.4. Ενίσχυση Εργασιακής Πολυμορφίας και Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

2.4.1 Διαχείριση Πολυμορφίας και Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

Η πολυμορφία αποτελεί ένα σημαντικό επιχειρησιακό πλεονέκτημα, που επικεντρώνεται στο ότι διαφορετικά τμήματα μπορούν να δημιουργήσουν νέες μεθόδους συνεργασίας, οι οποίες θα αυξήσουν τη παραγωγικότητα και ως αποτέλεσμα, τα κέρδη ενός οργανισμού (Foma, 2014). Η οργανωσιακή δικαιοσύνη, ως ένας ακόμη σημαντικός οργανωσιακός παράγοντας, επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων και την απόδοσή τους στον οργανισμό (Αμούτζια, 2014). Η πολυμορφία ήταν, και θα είναι μόνιμα, ένα επίκαιρο ζήτημα για το εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού, η ορθή διαχείριση της οποίας θα οδηγήσει στη βελτίωση της αίσθησης δικαιοσύνης των εργαζομένων και άρα, θα δημιουργηθούν θετικά αποτελέσματα και στην επιχείρηση και στα άτομα (Foma, 2014). Στα προηγούμενα κεφάλαια, τονίστηκαν τόσο τα οφέλη, όσο και οι προκλήσεις που μπορεί να εμφανίσουν οι δύο όροι στους οργανισμούς. Είναι σημαντικό, επομένως, σε αυτό το σημείο να πραγματοποιηθεί μια αναφορά στους παράγοντες που μπορούν να ενισχύσουν την οργανωσιακή δικαιοσύνη και να ρυθμίσουν την πολυμορφία μιας επιχείρησης.

1. Στρατηγική Εργασιακής Πολυμορφίας

Σχετικά με την διαχείριση της πολυμορφίας στον εργασιακό χώρο, επειδή πρόκειται για ένα δεδομένο χαρακτηριστικό (Foma, 2014), είναι σημαντικό να προωθείται η ύπαρξη διαφορετικών προσεγγίσεων και η αξιοποίηση όλων των απόψεων (Georgalis et al., 2014). Ακόμη, κατά την Foma (2014), πρέπει να ενθαρρύνεται η καθιέρωση ποικίλων στρωμάτων σε έναν οργανισμό και να προωθείται, ταυτόχρονα η συνεργασία με την κοινότητα. Η εφαρμογή μιας ποικιλόμορφης εργατικής τάξης, χαρακτηρίζεται ως θεμελιώδες στοιχείο για τη διατήρηση της κοινωνικής δικαιοσύνης και ένα σημαντικό εργαλείο για μια θετική αλλαγή για τον οργανισμό. Η χρήση του προσωπικού πρέπει να γίνεται στρατηγικά, με τρόπο που αυτό θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας (Foma,2014).

2. Εκπαίδευση τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκηση Προσωπικού

Όσον αφορά τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού, αυτά οφείλουν να γνωρίζουν τα προβλήματα και τα στοιχεία εκείνα που μπορεί να επηρεάσουν τους ρόλους των εργαζομένων και να τα προστατεύουν μέσω πρακτικών που θα στηρίζονται τη δίκαιη μεταχείριση. Η Foma (2014), για την αποτελεσματική διαχείριση της πολυμορφίας στους

οργανισμούς, προτείνει τη συμμόρφωση με το Νόμο Κατά των Διακρίσεων και την υιοθέτηση του κανονισμού περί ίσων ευκαιριών απασχόλησης (Equal Employment Opportunity – EEO), την εφαρμογή, δηλαδή, πρακτικών για δίκαιη και αμερόληπτη διαχείριση του εργατικού δυναμικού. Υψίστης σημασίας είναι και η εκπαίδευση της Ηγεσίας μιας επιχείρησης (McLauren, 2012; όπως αναφέρθηκε στη Foma, 2014), προκειμένου να μπορούν να επιλύσουν τα πιθανά προβλήματα χρησιμοποιώντας ωφέλιμα μέσα (Foma, 2014) με βασικότερο, την αποτελεσματική επικοινωνία (Cletus et al., 2018).

3. Αξιολόγηση και Ανάπτυξη Εργαζομένων

Ο Greenberg (2004), τονίζει τη σημαντικότητα της αξιολόγησης της πολυμορφίας στον εργασιακό χώρο, μέσω της οποίας θα μπορούν να προσδιοριστούν οι προκλήσεις και τα εμπόδια που δημιουργεί η διαφορετικότητα στους οργανισμούς, αλλά και θα διευκολυνθεί ο εντοπισμός των πολιτικών που πρέπει να προστεθούν ή να καταργηθούν. Μια πρακτική που προτείνει είναι η χρήση ειδικών καρτών (flash cards), που σε τριμηνιαία βάση θα δίνονται στους εργαζομένους για να καταγράφουν τους “πιο αξιότιμους” συναδέλφους. Τα άτομα που δεν θα εμφανίζονται συχνά στις κάρτες θα υποβάλλονται σε μια συζήτηση με το αρμόδιο προσωπικό, προκειμένου να εντοπιστεί η αιτία που δεν προτιμάται. Έτσι, θα φανεί αν πρόκειται για διάκριση λόγω κάποιου διαφορετικού τους χαρακτηριστικού ή για σύγκρουση. Πρέπει, επίσης, στα πλαίσια της αποτελεσματικής συνεργασίας να προωθείται ο διάλογος, η ελευθερία απόψεων, η ομαδικότητα, η ενθάρρυνση για την ανάληψη πρωτοβουλιών και η ανάδειξη των ικανοτήτων και επιτυχιών των εργαζομένων (Georgalis et al., 2014).

4. Καθορισμός Στόχων, Αξιολόγηση και Διαφάνεια

Εξίσου σημαντική προσοχή δίνεται και στο αίσθημα δικαιοσύνης που νιώθουν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό. Γι' αυτό το λόγο, είναι αναγκαίο να λαμβάνονται από τη διοίκηση δίκαιες και αμερόληπτες αποφάσεις, οι οποίες θα στηρίζονται σε διαφανείς διαδικασίες, οι οποίες θα επεξηγούνται πλήρως στο προσωπικό (Georgalis et al., 2014). Ακόμη, για την απόκτηση θετικών συναισθημάτων για έναν οργανισμό, είναι σημαντικό στοιχείο, η αμοιβή να ρυθμίζεται ανάλογα με το έργο των εργαζομένων. Τέλος, υποστηρίζεται πως πρέπει να καθοριστούν μακροπρόθεσμοι στόχοι για τη διαδικασία της πρόσληψης, αξιολόγησης και απόλυσης, ενώ θεωρείται απαραίτητο οι εργοδότες να παρέχουν συστηματική

ανατροφοδότηση (feedback) για τη πορεία των πρακτικών του οργανισμού και τη προώθηση των επιτυχιών και αποτυχιών του (McLauren, 2012; όπως αναφέρθηκε στη Foma, 2014).

2.5. Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό να μελετήσει, τη κατανόηση των εννοιών «εργασιακή πολυμορφία» και «οργανωσιακή δικαιοσύνη» στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και συγκεκριμένα στη βαθμίδα της πρώιμης παιδικής ηλικίας. Στοχεύει, σε μια ανάλυση των πρακτικών πολυμορφίας, τη κατανόηση της αντίληψης των παιδαγωγών - εργαζομένων για τη δικαιοσύνη, την αξιολόγηση των πολιτικών των οργανισμών και την εξέταση των στρατηγικών που προτείνονται για την ενίσχυση της εργασιακής πολυμορφίας και οργανωσιακής δικαιοσύνης.

2.6. Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και το σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας, προκύπτουν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιες πολιτικές εφαρμόζει ο οργανισμός σε σχέση με τη πολυμορφία;
2. Πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τη δικαιοσύνη στον οργανισμό, σύμφωνα με τις πολιτικές που ακολουθούνται;
3. Ποιες στρατηγικές πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή πολυμορφία και οργανωσιακή δικαιοσύνη;

3. Μέθοδος

3.1. Σχέδιο έρευνας

Για τη διερεύνηση του θέματος της συγκεκριμένης εργασίας, επιλέχθηκε η χρήση της ποιοτικής μεθόδου έρευνας. Η μέθοδος αυτή, επιλέγεται συχνά από κοινωνικούς επιστήμονες, όπως ψυχολόγοι και κοινωνιολόγοι, για πολλούς λόγους. Αντί να συλλέγουν στατιστικά

δεδομένα, επιθυμούν να κατανοήσουν το τρόπο που οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και αντιδρούν σε ποικίλες συνθήκες. Με τη ποιοτική έρευνα, μπορεί να παρατηρηθεί η πολυπλοκότητα και ιδιαιτερότητα των φαινομένων, αντί αυτά να απλοποιούνται. Επιπλέον, με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, μπορούν να παρατηρηθούν λεπτομερώς οι εμπειρίες και οι απόψεις των ανθρώπων και να αποφευχθεί η υπερβολική αφαιρετικότητα (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Συνεπώς, η ποιοτική μέθοδος έρευνας, φαίνεται πως εστιάζει στην εξερεύνηση του κοινωνικού κόσμου, μέσω ερμηνευτικών και υλικών πρακτικών, όπως συνεντεύξεις ή παρατηρήσεις (Creswell, 2016).

Εκτός από τα σημαντικά πλεονεκτήματα της ποιοτικής μεθόδου έρευνας, κατά τη χρήση της μπορεί να εμφανιστούν και ορισμένες αδυναμίες. Πρόκειται για μια απαιτητική και χρονοβόρα μέθοδο, τόσο στη διεξαγωγή, όσο και στον σχεδιασμό και την ανάλυση των δεδομένων. Απαιτεί σημαντικές ικανότητες και εμπειρία, καθώς και ευαισθησία σε θέματα ηθικής και δεοντολογίας (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Τόσο στη ποσοτική, όσο και στη ποιοτική έρευνα, χρειάζονται άδειες για την έναρξη της μελέτης, ωστόσο στη ποιοτική απαιτείται περισσότερη πρόσβαση στη τοποθεσία και το χώρο, καθώς συνήθως ο ερευνητής πηγαίνει σε εκείνη για να πραγματοποιήσει συνεντεύξεις ή να παρατηρήσει. Αυτό, έρχεται σε αντίθεση με τη ποσοτική έρευνα, που οι ερευνητές μπορούν να λάβουν τα αναγκαία δεδομένα μέσω της ταχυδρομικής αποστολής, για παράδειγμα, ενός ερωτηματολογίου (Creswell, 2016).

Για τη πραγματοποίηση της δεδομένης έρευνας, η επιλογή της ποιοτικής μεθόδου θεωρήθηκε κατάλληλη διότι, είναι σημαντικό να αναδειχθούν τα προσωπικά βιώματα και οι υποκειμενικές απόψεις των παιδαγωγών πρώιμης παιδικής ηλικίας σχετικά με ζητήματα πολυμορφίας και οργανωσιακής δικαιοσύνης στον Παιδικό Σταθμό που εργάζονται. Άλλωστε, η Εργασιακή Πολυμορφία και η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη είναι πολύπλοκα και πολυδιάστατα φαινόμενα, τα οποία δεν μπορούν να κατανοηθούν πλήρως, μόνο με ποσοτικές μεθόδους. Αξίζει, επίσης, να τονιστεί ότι ποικίλες έρευνες που έχουν ασχοληθεί με θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής και διοίκησης ή δικαιοσύνης και λήψης αποφάσεων σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, έχουν επιλέξει τη ποιοτική μέθοδο και τη χρήση συνεντεύξεων, καθώς μέσω αυτών αναγνωρίζονται οι απόψεις των υποκειμένων μέσα από πραγματικά δεδομένα (Ιωαννίδου, 2022; Κομποχόλη, 2020; Κρυστάλλης, 2023). Στη συγκεκριμένη έρευνα, επομένως, με τη χρήση της ποιοτικής μεθόδου, θα επιτραπεί η άμεση εστίαση σε προσωπικές εμπειρίες και αντιλήψεις, καθώς και στις διαδικασίες που επηρεάζουν τις συνθήκες εργασίας των παιδαγωγών.

3.2. Συμμετέχοντες

Ο αριθμός του δείγματος ανέρχεται στις 15 γυναίκες συνεντευξιζήζουσες, από 23 έως 60 ετών, όπου βασική προϋπόθεση για τη συμμετοχή τους ήταν να εργάζονται, κατά τη τρέχουσα σχολική περίοδο, ως παιδαγωγοί πρώιμης παιδικής ηλικίας σε κάποιο Παιδικό Σταθμό. Είχε σημασία, να παρατηρηθούν οι απόψεις όσων είναι αναπόσπαστο κομμάτι της παιδαγωγικής διαδικασίας και δραστηριοποιούνται συστηματικά στο χώρο αυτό. Γι' αυτό και η έρευνα στόχευσε σε άτομα που ήταν ενεργοί εργαζόμενοι για τη περίοδο 2023-2024.

Για την επιλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε η μέθοδος της συμπτωματικής δειγματοληψίας, σύμφωνα με την οποία οι ερευνητές επιλέγουν περιπτώσεις που είναι άμεσα διαθέσιμες ή εύκολα προσβάσιμες. Αυτή η μέθοδος επιλογής δειγμάτων μπορεί να οδηγήσει σε ένα δείγμα που δεν αντιπροσωπεύει πλήρως τον γενικό πληθυσμό, καθώς οι συμμετέχοντες που επιλέγονται λόγω της προθυμίας ή της διαθεσιμότητάς τους (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Ωστόσο, ακόμα κι αν η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος δεν είναι εγγυημένη, το δείγμα που προκύπτει μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τη κατανόηση του θέματος που εξετάζεται. Αυτό, οφείλεται στο γεγονός ότι οι συμμετέχοντες που επιλέγονται με αυτήν τη μέθοδο μπορεί να έχουν βιώματα ή εμπειρίες που είναι σημαντικές για το θέμα της έρευνας (Creswell, 2016). Για να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανοί κίνδυνοι που ενέχει το συγκεκριμένο είδος δειγματοληψίας, είναι σημαντικό να γίνει λεπτομερής ανάλυση των δεδομένων (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

3.3. Υλικό - Εργαλεία

Η συγκέντρωση των απαραίτητων δεδομένων, για τη πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας έγινε μέσω συνεντεύξεων. Συγκεκριμένα, ο τύπος συνέντευξης που επιλέχθηκε ήταν η ημιδομημένη συνέντευξη εις βάθος. Κατά τους Ισαρη & Πουρκό (2015), ο συγκεκριμένος τύπος αποτελεί μια προσέγγιση στη συλλογή ποιοτικών δεδομένων, όπου οι ερευνητές παρέχουν ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων, επιτρέποντας ταυτόχρονα ευελιξία στη τροποποίησή τους ανάλογα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Αυτός ο τύπος συνέντευξης παρέχει τη δυνατότητα εμβάθυνσης σε συγκεκριμένα θέματα και τη διατήρηση ενός ανοικτού πεδίου που προωθεί την ελεύθερη έκφραση των απόψεων, των εμπειριών και σκέψεων των

συμμετεχόντων. Η σειρά των ερωτήσεων μπορεί να προσαρμοστεί κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ενώ η γλώσσα πρέπει να είναι κατανοητή και ακριβής, για την αποφυγή παρερμηνειών. Με αυτό το τρόπο, οι νέοι ποιοτικοί μελετητές καθοδηγούνται στα θέματα που θεωρούν ότι είναι περισσότερο σημαντικά να εξετάσουν.

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης ήταν 15 και μπορούν να ταξινομηθούν σε τρία κύρια θέματα, καθένα από τα οποία περιλαμβάνει περίπου 5 ερωτήσεις, προκειμένου να οργανωθεί και να δομηθεί η ανάλυση των δεδομένων. Συγκεκριμένα, η συνέντευξη ξεκινά με εισαγωγικές - αναγνωριστικές ερωτήσεις, για να νιώσει άνετα ο ερωτώμενος, οι οποίες σχετίζονται με τη πορεία και τις αρμοδιότητές τους στο Σταθμό και το τρόπο που οργανώνεται η διοίκηση της δομής. Οι επόμενες ερωτήσεις αφορούν την έννοια της «εργασιακής πολυμορφίας», το τρόπο που οι παιδαγωγοί την αντιλαμβάνονται και τη βιώνουν στην εργασία τους και τέλος, το τελευταίο μέρος της συνέντευξης σχετίζεται με την «οργανωσιακή δικαιοσύνη», προκειμένου να μελετηθεί ο τρόπος που λαμβάνονται οι αποφάσεις στο Σταθμό, αν οι διαδικασίες είναι δίκαιες και αμερόληπτες. Για τις δύο παραπάνω, βασικές, έννοιες της συγκεκριμένης έρευνας, οι ερωτώμενοι θα κληθούν, ακόμη, να προτείνουν στρατηγικές και μεθόδους για τη θετική ενίσχυση της πολυμορφίας και δικαιοσύνης.

3.4. Διαδικασία

Πριν την έναρξη της έρευνας, είναι απαραίτητο να εξασφαλιστεί η έγκριση της Επιτροπής Δεοντολογίας του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Αυτό, είναι ένα σημαντικό βήμα για να διασφαλιστεί ότι η έρευνα πληροί όλα τα ηθικά πρότυπα και προδιαγραφές. Η προσέλκυση των συμμετεχόντων θα γίνει μέσω κοινοποίησης πρόσκλησης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Facebook και το LinkedIn. Οι ενδιαφερόμενοι θα δηλώσουν οι ίδιοι το ενδιαφέρον τους να λάβουν μέρος στη συνέντευξη, επικοινωνώντας μέσω του προσωπικού ακαδημαϊκού μου email. Προτού πραγματοποιηθεί η συνέντευξη, οι συμμετέχοντες θα λάβουν ένα Έντυπο Ενημέρωσης και Συγκατάθεσης, το οποίο θα πρέπει να πρώτα να υπογράψουν. Εάν συμφωνήσουν, θα οριστεί μια διαδικτυακή συνέντευξη μέσω του προγράμματος Zoom. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, η οποία θα είναι περίπου 40 λεπτά, θα αποφευχθεί η χρήση προσωπικών δεδομένων, όπως το ονοματεπώνυμο. Οι συνεντεύξεις θα μαγνητοφωνηθούν για την ακρίβεια της καταγραφής των δεδομένων. Κατά την απομαγνητοφώνηση, θα διασφαλιστεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων με τη χρήση

αναγνωριστικών κωδικών αντί για προσωπικά ονόματα. Τα αρχεία θα αποθηκευτούν σε εξωτερικό σκληρό δίσκο, ο οποίος προστατεύεται με password. Μετά τη διαδικασία της απομαγνητοφώνησης, τα αρχεία θα διαγραφούν με ασφαλή τρόπο για τη προστασία των προσωπικών δεδομένων. Τα ψευδωνυμοποιημένα δεδομένα θα διατηρηθούν για τρία έτη στον εξωτερικό σκληρό δίσκο και στη συνέχεια θα καταστραφούν (εκτιμώμενη ημερομηνία: Αύγουστος 2027).

3.5. Θεματική Ανάλυση

Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων, τα δεδομένα που θα συλλεχθούν, θα υποβληθούν σε Θεματική Ανάλυση. Η Θεματική Ανάλυση αποτελεί μια σημαντική μέθοδο ποιοτικής έρευνας, ιδιαίτερα χρήσιμη για νέους ερευνητές, η οποία εστιάζει στην αναγνώριση και ανάδειξη επαναλαμβανόμενων νοηματικών μοτίβων ή «θεμάτων», από τα ερευνητικά δεδομένα (Ισαρη & Πουρκός, 2016). Στόχος της Θεματικής Ανάλυσης είναι η συστηματική καταγραφή των κωδικοποιήσεων και θεμάτων που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις ή παρατηρήσεις, ενώ η μεθοδολογία της περιλαμβάνει τη μετεγγραφή των δεδομένων, την εξοικείωση με αυτά, τη κωδικοποίηση και τη μετάβαση των κωδικών σε θέματα. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων περιλαμβάνει την ανάδειξη των θεμάτων και τη διαφοροποίησή τους, ενώ τα υπογραμμίζεται η ευελιξία και η συστηματικότητα της μεθόδου (Τσιώλης, 2018).

Ένα σημαντικό ερώτημα είναι αν οι υποκειμενικές απόψεις των συμμετεχόντων μπορούν να συγχωνευτούν σε κοινά θέματα, ενώ απαιτείται, από τον ερευνητή, δημιουργικότητα για την ερμηνεία των δεδομένων. Ο ίδιος, θα χρειαστεί να αναλύσει και να ερμηνεύσει τα δεδομένα με προσοχή, λαμβάνοντας υπόψη τα συνολικά δεδομένα και να αναζητήσει τις συνδέσεις μεταξύ των διαφόρων θεμάτων που προκύπτουν. Παρόλο που η Θεματική Ανάλυση μπορεί να έχει περιορισμούς, όπως η απαίτηση για σαφείς κανόνες και η πιθανότητα παράλειψης ορισμένων πληροφοριών, αποτελεί αναμφισβήτητα μια πολύτιμη μέθοδο ανάλυσης για τη κατανόηση ποιοτικών δεδομένων (Ισαρη & Πουρκός, 2016). Τα κοινά θέματα που προκύπτουν, μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για περαιτέρω έρευνα ή για την ανάπτυξη πολιτικών και πρακτικών παρέμβασης.

4. Αποτελέσματα

Η Θεματική Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, ακολούθησε τα έξι βασικά στάδια της αντίστοιχης θεωρίας, όπως αυτά αναφέρονται από τους Ίσαρη και Πουρκό (2015). Αρχικά, ο ερευνητής εξοικειώνεται με τα δεδομένα, διαβάζοντας επανειλημμένα το υλικό για να κατανοηθούν τα νοήματα και τα μοτίβα που προκύπτουν. Στο δεύτερο στάδιο, την κωδικοποίηση, δόθηκαν εννοιολογικοί κωδικοί σε αποσπάσματα των απομαγνητοφωνημένων κειμένων, οι οποίοι εκφράζουν συνοπτικά το νόημα κάθε τμήματος των δεδομένων. Στο τρίτο στάδιο, αναζητήθηκαν τα υπερθέματα, τα θέματα και τα υποθέματα, τα οποία στη συνέχεια επανεξετάστηκαν για να διασφαλιστεί η συνοχή και η διαφοροποίησή τους. Στο πέμπτο στάδιο, οι κατηγορίες ονομάστηκαν, για προσδιορίζεται η ουσία κάθε μιας και η διάσταση των δεδομένων που περιλαμβάνει. Τέλος, η Θεματική Ανάλυση ολοκληρώνεται με τη συγγραφή των ευρημάτων, η οποία θα πραγματοποιηθεί σε αυτή την ενότητα της έρευνας.

Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψαν τα εξής υπερθέματα: 1) Πολιτικές οργάνωσης και Πολυμορφία, 2) Αντιλήψεις για τη Διοίκηση στον Οργανισμό και 3) Στρατηγικές για την ενίσχυση της Πολυμορφίας και της Δικαιοσύνης. Οι παραπάνω, που ταυτίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν σχηματιστεί για την έρευνα, είναι οι βασικές κατηγορίες στην ανάλυση που θα ακολουθήσει. Παρακάτω θα παρουσιαστούν τα θέματα και τα υποθέματα, όπως αυτά προέκυψαν από την ανάλυση των συνεντεύξεων για το κάθε υπερθέμα (βλ. Πίνακας 2).

Πίνακας 2. Κατηγορίες Θεματικής Ανάλυσης

Υπερθέματα	Θέματα	Υποθέματα
Πολιτικές οργάνωσης και πολυμορφία	<ul style="list-style-type: none"> • Τρόποι επιλογής προσωπικού 	<ul style="list-style-type: none"> • Συνέντευξη (αγγελία) • Συνέντευξη (χωρίς αγγελία) • Προκηρύξεις

	<ul style="list-style-type: none"> • Κριτήρια επιλογής προσωπικού 	<ul style="list-style-type: none"> • Τυπικά προσόντα • Προσωπικά χαρακτηριστικά
	<ul style="list-style-type: none"> • Προγράμματα ευαισθητοποίησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Εκπαιδευτικά προγράμματα και mentorship • Δράσεις συμμετοχής και συμπερίληψης
Αντιλήψεις για διοίκηση οργανισμού	<ul style="list-style-type: none"> • Ιεραρχία 	<ul style="list-style-type: none"> • Προϊστάμενος / Προϊστάμενη • Αρμόδιος φορέα • Διευθυντής / Διευθύντρια • Αναπληρωματικοί παιδαγωγοί • Παιδαγωγική ομάδα
	<ul style="list-style-type: none"> • Ευκαιρίες εξέλιξης 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική έναντι επαγγελματικής εξέλιξης
Στρατηγικές για ενίσχυση πολυμορφίας και δικαιοσύνης	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση κρίσεων και συνεργασία 	<ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνία κατά τη διάρκεια κρίσεων • Ολομέλειες / ομάδες εργασίας • Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων • Εμπλουτισμένες ομάδες
	<ul style="list-style-type: none"> • Εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων 	<ul style="list-style-type: none"> • Εκπαιδευτικά προγράμματα
	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση 	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση από φορέα • Αυτοαξιολόγηση

Αρχικά, το πρώτο υπερθέμα, που συνδέεται με το ερευνητικό ερώτημα “Ποιες πολιτικές εφαρμόζει ο οργανισμός σε σχέση με τη πολυμορφία;”, περικλείει μια σειρά από στοιχεία που επηρεάζουν καθοριστικά την θετική ενσωμάτωσή της πολυμορφίας στις συγκεκριμένες δομές και μπορούν να ρυθμίσουν το βαθμό που αυτή θα επιτευχθεί. Συγκεκριμένα, ως βασικά θέματα εντοπίζονται, μέσα από τις συνεντεύξεις, οι τρόποι και τα κριτήρια επιλογής προσωπικού από τον οργανισμό, όπως και η ύπαρξη ή μη, προγραμμάτων ευαισθητοποίησης σχετικά με τη πολυμορφία. Στους τρόπους επιλογής προσωπικού εντοπίζεται η μέθοδος της συνέντευξης μέσω αγγελίας από τον φορέα, η συνέντευξη που προκύπτει μετά από αυθόρμητη αίτηση και η διαδικασία των προκηρύξεων, στη περίπτωση του δημόσιου τομέα. Η πλειονότητα των παιδαγωγών που εργάζονται ιδιωτικούς παιδικούς σταθμούς, είχαν πραγματοποιήσει συνέντευξη μετά από αυθόρμητη προώθηση του βιογραφικού τους (Σ8: *Εγώ είχα πάει το βιογραφικό μου στον Σταθμό. Εκείνο το διάστημα άφηνα γενικά το βιογραφικό μου σε ιδιωτικούς σταθμούς, γιατί αναζητούσα δουλειά και έτσι με κάλεσαν από τον συγκεκριμένο για συνέντευξη*). Με το παραπάνω συμφωνεί και ένα συνεντευξιαζόμενο άτομο, το οποίο κατέχει διευθυντική θέση σε Παιδικό σταθμό και επιβεβαιώνει ότι λαμβάνει συχνά βιογραφικά σημειώματα παιδαγωγών και μόλις υπάρχει διαθέσιμη θέση εργασίας, απευθύνεται σε αυτά (Σ10: *Κατά καιρούς έρχονται στο mail μου βιογραφικά από υποψήφιους και έπειτα καλώ τα άτομα που πιστεύω ότι έχουν τα προσόντα για τη θέση που ζητάω, ώστε να συζητήσουμε από κοντά. Σύμφωνα με αυτά που θα ακούσω, κάνω τις πρώτες επιλογές, έρχονται για δοκιμαστικό και μετά καταλήγω σε μια επιλογή*). Αντίθετα, από το υπόθεμα της επιλογής προσωπικού μέσω προκηρύξεων προκύπτει ότι τα άτομα που βρίσκονται σε δημόσιους σταθμούς, είχαν συμπληρώσει αρχικά μια αίτηση, τη περίοδο που υπήρχαν ανοιχτές προκηρύξεις πρόσληψης και με τα αντίστοιχα προσόντα τους, τα οποία αποτιμώνται σε “μόρια”, κατάφεραν να εισαχθούν στο δημόσιο τομέα (Σ9: *Επειδή πρόκειται για δημόσιο τομέα, η επιλογή γίνεται μέσω προκηρύξεων και διαγωνισμών. Πραγματοποιείται, λοιπόν, η επιλογή από τη διοίκηση και τη κεντρική υπηρεσία του δήμου και τοποθετούμαστε σε ένα σταθμό, με τη σύμφωνη γνώμη της προϊσταμένης*). Σε μία μόνο περίπτωση η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε κατόπιν υποβολής βιογραφικού σε αγγελία και άμεση πρόσληψη, καθώς υπήρχε άμεση ανάγκη για τη κάλυψη της θέσης (Σ6: *Η επιλογή σε μένα έγινε με συνέντευξη. Είχε βγει αγγελία από έναν ιδιωτικό σταθμό για ένα άτομο, το οποίο έπρεπε να κάνει και αγγλικά, οπότε έστειλα το βιογραφικό μου. Κάναμε μια πολύ γρήγορη συνέντευξη, γιατί ήθελαν γρήγορα να βρουν άτομο και εγώ είμαι δίγλωσση, οπότε με πήραν κατευθείαν*).

Στο υπερθέμα “Πολιτικές οργάνωσης και πολυμορφία”, εντοπίζεται και το θέμα των κριτηρίων επιλογής προσωπικού. Γενικά, φαίνεται πως τόσο σε ιδιωτικούς, όσο και σε δημοτικούς σταθμούς, λαμβάνονται υπόψη κάποια τυπικά προσόντα, όπως τίτλοι σπουδών, σεμινάρια - επιμορφώσεις, ξένες γλώσσες ή πτυχίο Η/Υ (Σ1: *Η επιλογή του προσωπικού γίνεται μέσω κριτηρίων που ορίζει ο δήμος, για παράδειγμα το πτυχίο, οι επιμορφώσεις, γενικότερα κάποια τυπικά προσόντα και η εμπειρία των υποψηφίων*). Σε ορισμένες περιπτώσεις η λαμβάνονται υπόψη και προσωπικά χαρακτηριστικά όπως, η οικογενειακή κατάσταση, η καταγωγή ή το φύλο (Σ8: *Θυμάμαι χαρακτηριστικά δύο κοπέλες που απορρίφθηκαν από τη διευθύντρια του σταθμού λόγω της αλβανικής καταγωγής τους, παρότι ήταν πολύ ικανές, όσο τουλάχιστον τις είχα ζήσει εγώ κατά τη δοκιμαστική περίοδο*, Σ15: *Στη συνέντευξή μου με ρωτούσαν πολύ προσωπικά πράγματα, για παράδειγμα αν σκοπεύω να παντρευτώ ή να κάνω παιδιά και τίποτα παιδαγωγικό*, Σ3: *Στο δημόσιο υπάρχει μια σχετική αζιοκρατία γιατί υποτίθεται γίνεται πρόσληψη σύμφωνα με τα μόρια που έχεις από τα τυπικά προσόντα σου και κάποια ατομικά στοιχεία, όπως αν έχεις παιδιά ή κάποια μορφή αναπηρίας, τότε έχεις περισσότερες πιθανότητες να δικαιούσαι μια θέση*).

Μεγάλης σημασίας είναι να σημειωθεί και το θέμα των προγραμμάτων ευαισθητοποίησης σχετικά με τη πολυμορφία. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα (mentorship) και η συμμετοχή σε δράσεις ευαισθητοποίησης είναι σημαντικά στοιχεία για τη καλλιέργεια της πολυμορφίας σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Ένας παιδαγωγός (Σ6) ανέφερε ότι “Είναι πολύ σημαντικό να συμμετέχει το σχολείο σε δράσεις που ενθαρρύνουν την ένταξη όλων των ανθρώπων ανεξαρτήτων ατομικών χαρακτηριστικών. Τις προάλλες συμμετείχαμε σε ένα βιωματικό εργαστήριο για το *Pride*. Ήταν πάρα πολύ ενδιαφέρον”. Από την άλλη, είναι μεγάλο το ποσοστό των απαντήσεων που δείχνει ότι δεν οργανώνονται, από τους φορείς, προγράμματα ευαισθητοποίησης των εργαζομένων σε θέματα πολυμορφίας (Σ11: *Σε εμάς, δεν υπάρχουν επίσημα προγράμματα. Είναι καθαρά θέμα του κάθε ατόμου. Κάθε παιδαγωγός μπορεί αν θέλει να ασχοληθεί με αυτά τα θέματα, αλλά με δική της πρωτοβουλία, δικό της χρόνο και έξοδα. Δεν υπάρχει κάποια οργανωμένη προσπάθεια για τέτοιου είδους ευαισθητοποίηση*).

Το δεύτερο υπερθέμα που εντοπίζεται μετά τη την επαναλαμβανόμενη ανάγνωση των απαντήσεων που δόθηκαν από τους συνεντευξιαζόμενους, ταυτίζεται με το ερευνητικό ερώτημα “Πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τη δικαιοσύνη στον οργανισμό, σύμφωνα με τις πολιτικές που ακολουθούνται;”. Αυτό, αναφέρεται στις αντιλήψεις των παιδαγωγών για τη διοίκηση του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, διαμορφώνονται δυο βασικά θέματα που αφορούν την ιεραρχία που ακολουθείται στον Παιδικό Σταθμό και τις ευκαιρίες εξέλιξης που

παρέχονται. Σχετικά με την ιεραρχία που εντοπίζεται στους οργανισμούς του συγκεκριμένου τομέα, υπάρχει μια διαφοροποίηση μεταξύ δημοτικών και ιδιωτικών παιδικών σταθμών. Ειδικότερα, στους δημοτικούς σταθμούς, συναντάται κλιμακωτά το βοηθητικό προσωπικό, η παιδαγωγική ομάδα, άτομα τις οποίες μπορεί να λειτουργούν και ως αντικαταστάτες σε περίπτωση απουσίας του ανώτερου προσώπου, ο / η προϊστάμενος / προϊσταμένη και τα αρμόδια πρόσωπα του φορέα (Σ2: *Ο υπεύθυνος στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς λέγεται προϊστάμενος. Οπότε υπάρχει μια προϊσταμένη και κάτω από αυτή είμαστε εμείς, η παιδαγωγική ομάδα και το βοηθητικό προσωπικό, καθαριστές - μάγειρες. Πιο πάνω από τον προϊστάμενο συνεχίζεται με τον υπεύθυνο από τον δήμο, τον δήμαρχο και ούτω καθεξής, Σ4: Στο Σταθμό έχουμε και δυο αντικαταστάτριες, οι οποίες καλύπτουν την προϊσταμένη όταν αυτή απουσιάζει. Συνήθως το άτομο που θα γίνει αντικαταστάτης είναι αυτό που έχει τη μεγαλύτερη διάρκεια εμπειρίας. Η μια αναπληρώτρια είναι στη πρωινή και η δεύτερη στη βραδινή βάρδια, δεν συμπίπτουν τα ωράρια τους).*

Στους ιδιωτικούς παιδικούς σταθμούς, αντίθετα, υπάρχει ένα διευθύνων άτομο ή και περισσότερα από ένα, αν πρόκειται για συνεταιρικό οργανισμό. Μια διευθυντήρια Παιδικού σταθμού που συμμετείχε στην συγκεκριμένα έρευνα απάντησε για τη μορφή της ιεραρχίας που εντοπίζεται στο δικό της οργανισμό, ότι: *“Η διοίκηση τα τελευταία χρόνια έχει οργανωθεί ως εξής: Υπάρχουν κάποιες παιδαγωγοί που είναι στο σχολείο αρκετά χρόνια και έχουν εμπειρία οπότε τους έχω αναθέσει συγκεκριμένες αρμοδιότητες π.χ την εκπαίδευση νέου προσωπικού, τη δημιουργία εντόπων σε σχέση με την ηλικία και τις ανάγκες των παιδιών και του τμήματος. Εγώ ως διευθύντρια του σταθμού είμαι υπεύθυνη όλης της παιδαγωγικής ομάδας. Υπάρχει μαγείρισσα και υπεύθυνη τροφοδοσίας του σταθμού, όπως και υπεύθυνος λογιστηρίου και σχολικών δρομολογίων (Σ14)”*.

Στο θέμα των ευκαιριών εξέλιξης, διαμορφώνονται δυο χαρακτηριστικά υποθέματα, η οικονομική και η επαγγελματική εξέλιξη ενός εργαζομένου. Παρατηρείται ότι στο επάγγελμα του παιδαγωγού πρώιμης παιδικής ηλικίας δεν είναι τόσο συχνή η επαγγελματική αναβάθμιση ή αλλιώς εξέλιξη θέσης, όσο η οικονομική αύξηση. Μια παιδαγωγός που εργάζεται σε ιδιωτικό σταθμό απάντησε στη σχετική ερώτηση ότι: *“Είμαι ήδη υπεύθυνη τμήματος, οπότε δεν υπάρχει κάποια περαιτέρω εξέλιξη στο συγκεκριμένο οργανισμό. Ωστόσο, από ο,τι έχω ενημερωθεί, ανά 2 έτη υπάρχει οικονομική αύξηση στους εργαζόμενους (Σ11)”*. Κάτι παρόμοιο συμβαίνει και στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς, στον οποίο προσφέρονται αρκετά οικονομικά

επιδόματα ανάλογα με στοιχεία που σχετίζονται με το οικογενειακό - οικονομικό τους υπόβαθρο (Σ1: *Δε νομίζω ότι υπάρχουν στο συγκεκριμένο τομέα ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Αν είσαι μόνιμος και έχεις χρόνια εμπειρίας μπορείς να γίνεις προϊστάμενος ενός σταθμού αλλά κάποια άλλη θέση δεν υπάρχει ώστε να υπάρχει και δυνατότητα εξέλιξης προς αυτή. Μισθολογικά μόνο, υπάρχει μία αύξηση που ισχύει ανά δύο έτη, Σ7: Στο δημόσιο υπάρχουν τα κλιμάκια, που αυξάνονται όχι μόνο με το πέρασμα των χρόνων αλλά και με τα προσόντα που διαθέτεις, Έχεις μεταπτυχιακό; Ανεβαίνεις δυο κλιμάκια. Όσα περισσότερα ακαδημαϊκά προσόντα έχεις τόσο πιο πολύ ανεβαίνεις κλιμάκια και αυτό προστίθεται στο μισθό σου. Παίζει ρόλο και το αν έχεις παιδιά επίσης, όλα μετράνε στο δημόσιο. Δίνονται και κάποια επιδόματα αν πληροίς κάποιες προϋποθέσεις οικονομικής - οικογενειακής φύσεως, οπότε όλα αυτά κάνουν τη διαφορά).*

Το τελευταίο υπερθέμα που προέκυψε κατά την ανάγνωση και ανάλυση των συνεντεύξεων, απαντάει στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα (Ποιες στρατηγικές πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή πολυμορφία και οργανωσιακή δικαιοσύνη). Γίνεται λόγος, λοιπόν, για τις στρατηγικές ενίσχυσης της πολυμορφίας και της δικαιοσύνης στους Παιδικούς σταθμούς, όπως αυτές εκφράστηκαν μέσα από τις απόψεις των ερωτώμενων. Στο συγκεκριμένο υπερθέμα περιλαμβάνεται το θέμα της διαχείρισης κρίσεων, της εκπαίδευσης μέσω της ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων ή της ενίσχυσης των ήδη υπάρχουσών και της αξιολόγησης. Για το θέμα της διαχείρισης κρίσεων δίνεται ιδιαίτερη σημασία στο υπόθεμα που εστιάζει στην ανοιχτή επικοινωνία, τόσο ανάμεσα στη παιδαγωγική ομάδα, όσο και με τα διοικητικά μέλη, καθώς με αυτό το τρόπο μπορεί να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικότερα ένα ζήτημα (Σ10: *Σαν διευθύντρια του Σταθμού, επιδιώκω συνεχώς τη ανοιχτή συζήτηση μεταξύ της ομάδας μου. Ειδικά αν έχει προκύψει μια αντιπαράθεση, πάντα συζητάω και με τις δύο πλευρές και στη συνέχεια πραγματοποιώ από κοινού συνομιλία με όλα τα σχετιζόμενα άτομα για να βρούμε τη λύση του προβλήματος, Σ14: Ό,τι πρόβλημα προκύπτει πιστεύω πρέπει να λύνεται με συζήτηση και ενσυναίσθηση). Ακόμη, μια παιδαγωγός αναφέρει ότι για να μπορούσε να συνεργαστεί περισσότερο αποτελεσματικά με μια συνάδελφο με αναπηρία, θα ήθελε να είναι καλύτερη η ενημέρωση από τη προϊσταμένη και κατ' επέκταση η επαρκής εκπαίδευσή της για το συγκεκριμένο ζήτημα (Σ3: *Σίγουρα ο καθένας έχει δική του ατομική ευθύνη και με ενσυναίσθηση, μπορεί να διαχειριστεί ομαλά ένα ζήτημα, ωστόσο βρίσκω σημαντικό να ενημερωνόμαστε πλήρως για τα θέματα που μας αφορούν τόσο καθημερινά. Ειδικά εφόσον πρόκειται και για μια συνάδελφο, όπου έχει μια συγκεκριμένη ιδιαιτερότητα).**

Εξίσου μεγάλη σημασία δίνεται στην ομαδικότητα και την υποστήριξη που επικρατεί μεταξύ μιας ομάδας που εργάζεται σε έναν οργανισμό και προκύπτει από τη συμμετοχή σε ολομέλειες και ομάδες εργασίας, που συχνά οργανώνονται. Ειδικότερα, δύο παιδαγωγοί αναφέρουν: “Σ7: Συζητάμε αρκετά μεταξύ μας και πολύ συχνά κάνουμε συναντήσεις για την οργάνωση του παιδαγωγικού προγράμματος και την επίλυση πιθανών προβλημάτων που έχουν προκύψει, Σ4: Κάνουμε σχεδόν μηνιαία ολομέλειες και συζητάμε για το οτιδήποτε”. Επιπλέον, από την ανάγκη για ενίσχυση της πολυμορφίας και της δικαιοσύνης στους Παιδικούς Σταθμούς, προκύπτει ένα ακόμη υπόθεμα που σχετίζεται με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Όπως χαρακτηριστικά απάντησε ένας συνεντευξιζόμενος: “Οι συναντήσεις είναι σημαντικές για να μπορούμε να εκφράζουμε τις απόψεις μας, να προτείνουμε αλλαγές και να τις συζητάμε (Σ13)”. Ένας ακόμη αναφέρει: “Η συμμετοχή όχι μόνο ενθαρρύνεται αλλά είναι και το ζητούμενο. Θέλουμε οι εργαζόμενοί μας να έχουν λόγο, άποψη και προβληματισμούς (Σ14)”.

Μια παιδαγωγός, στο πλαίσιο της διαχείρισης και προώθησης της πολυμορφίας εκφράζει, ακόμη, την επιθυμία της για δημιουργία περισσότερο εμπλουτισμένων ομάδων, σχηματίζοντας ένα ακόμη υπόθεμα. Χαρακτηριστικά αναφέρει: “Πιστεύω ότι πρέπει να δημιουργούνται πιο εμπλουτισμένες με χαρακτηριστικά ομάδες και να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, γιατί αυτό είναι θετικό για όλους. Η ομάδα έτσι γίνεται πιο ανοιχτή και δεμένη. Γινόμαστε ανοιχτόμυαλοι άνθρωποι μέσω της συναναστροφής μας με ποικίλα στοιχεία και ιδέες (Σ8)”. Τονίστηκε, επίσης, ότι η ύπαρξη μιας αυστηρά ομοιογενούς ομάδας προκαλεί ανία, επομένως είναι σημαντικό να χτίζονται σύνολα με ποικιλία ατομικών χαρακτηριστικών και στοιχείων (Σ2: Μου φαίνεται πολύ βαρετό να είμαστε όλοι ίδιοι, να έχουμε ίδιες απόψεις και να βλέπουμε με έναν μόνο τρόπο τα πράγματα).

Μετά την ανάγνωση των απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων, παρατηρείται ότι στο θέμα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων αναφέρθηκε συχνά η ανάγκη για εκπαιδευτικά προγράμματα, παρεχόμενα από τον οργανισμό, υπέρ της πολυμορφίας και γενικά, προγράμματα που σχετίζονται με τις εργασιακές σχέσεις (Σ8: Ό,τι σεμινάριο έχω παρακολουθήσει ήταν με δική μου πρωτοβουλία και έξοδα. Πιστεύω όμως ότι είναι ενθαρρυντικό να προσφέρονται εκπαιδεύσεις και σεμινάρια, όχι μόνο σε παιδαγωγικά ζητήματα, αλλά και σε θέματα ομαλής συνεργασίας και αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους, Σ11: Σε εμάς

δεν έχουν υπάρξει επίσημα προγράμματα ευαισθητοποίησης σε θέματα πολυμορφίας δυστυχώς. Δεν υπάρχει καμία οργανωμένη προσπάθεια για το συγκεκριμένο θέμα, ενώ θα έπρεπε γιατί είναι κάτι πολύ σημαντικό, οι επαγγελματικές σχέσεις).

Στα τελευταία δύο υποθέματα που έχουν προκύψει, συναντάται το ζήτημα της αξιολόγησης, τόσο εκείνης που πραγματοποιείται από τον φορέα, όσο και της προσωπικής αξιολόγησης, ως μέθοδο αυτοκριτικής και ατομικής αναζήτησης και εξέλιξης. Παρατηρείται ότι δεν συμβαίνει αποτελεσματική αξιολόγηση από τον φορέα, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν και αντικειμενικά δεδομένα στην ανατροφοδότηση των εργαζομένων για την ποιότητα του έργου τους (Σ6: *Δεν έχω καλεστεί για κάποια αξιολόγηση ακόμη, Σ7: Πραγματοποιείται μια προφορική αξιολόγηση πολύ πρόχειρη, η οποία δεν είναι καθόλου αντικειμενική γιατί όλοι μεταξύ μας γνωριζόμαστε πολλά χρόνια, είναι δύσκολο να κρίνεις αρνητικά τον άλλον. Πιστεύω θα ήταν πιο αποτελεσματικό αν γινόταν αξιολόγηση από έμπειρα και εκπαιδευμένα άτομα*). Μια διευθύντρια ιδιωτικού Παιδικού Σταθμού, αντιθέτως, αναφέρει: *“Πραγματοποιούνται συνεχόμενες αξιολογήσεις και από εμένα και από τη ψυχολόγο του σχολείου. Έχουμε δημιουργήσει και δικά μας αξιολογικά έντυπα (Σ14)”*.

Σύμφωνα με τις περισσότερες απαντήσεις των συνεντεύξεων, η παρεχόμενη αξιολόγηση από τους φορείς δεν είναι αποτελεσματική στο μεγαλύτερο ποσοστό της, με το τρόπο που πραγματοποιείται, παρόλο που οι εργαζόμενοι φαίνεται να επιθυμούν μια συστηματική ανατροφοδότηση του έργου τους από αρμόδια άτομα (Σ15: *Πιστεύω ότι είναι εξαιρετικά σημαντικό να λαμβάνουμε feedback από τους υπευθύνους μας και από τα υπόλοιπα μέλη της παιδαγωγικής ομάδας για το τρόπο που δουλεύουμε και συνεργαζόμαστε. Μόνο έτσι γινόμαστε καλύτεροι*). Τη στιγμή που η παρεχόμενη αξιολόγηση από τον φορέα δεν είναι, κατά τα λεγόμενα των περισσότερων συνεντευξιζόμενων, αποτελεσματική, οι ίδιοι δημιουργούν το τελευταίο υπόθεμα της ανάλυσης, την αυτοαξιολόγηση. Και οι 15 συμμετέχοντες υποστηρίζουν ότι πραγματοποιούν συστηματικά προσωπική αξιολόγηση, ορισμένοι και με τη μορφή καταγραφής σκέψεων (Σ1: *Καθημερινά θέτω στόχους και στο τέλος της ημέρας αναθεωρώ για την επίτευξή τους και τη συμπεριφορά μου απέναντι στα παιδιά και τους συναδέλφους μου, Σ5: Κάνω καθημερινά την αυτοκριτική μου για τη συμπεριφορά και τη δράση μου Σταθμό*). Τέλος, σε μια συνέντευξη τονίστηκε ότι: *“Ως ιδιοκτήτρια και διευθύντρια του Παιδικού Σταθμού είμαι σε διαρκή εποπτεία εδώ και πολλά χρόνια από ψυχολόγους, ώστε να*

αναγνωρίζω και να διορθώνω τα λάθη μου, να βοηθάω τους συναδέλφους μου και να είμαι σωστό πρότυπο για τα παιδιά που μεγαλώνω (Σ14)''.

Η θεματική ανάλυση της έρευνας ανέδειξε σημαντικά ευρήματα σχετικά με τις πολιτικές οργάνωσης και πολυμορφίας, τις αντιλήψεις για τη διοίκηση του οργανισμού και τις στρατηγικές για την ενίσχυση της εργασιακής πολυμορφίας και οργανωσιακής δικαιοσύνης. Η ανάλυση των δεδομένων αποκάλυψε ότι οι τρόποι και τα κριτήρια επιλογής προσωπικού, καθώς και η ύπαρξη ή μη προγραμμάτων ευαισθητοποίησης, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ενσωμάτωση της πολυμορφίας στις δομές των οργανισμών. Επιπλέον, οι αντιλήψεις για τη διοίκηση και οι ευκαιρίες επαγγελματικής και οικονομικής εξέλιξης επηρεάζουν την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για την δικαιοσύνη στον οργανισμό. Τέλος, οι στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση αναδείχθηκαν ως βασικά στοιχεία για τη προώθηση της πολυμορφίας και της δικαιοσύνης. Συνολικά, η έρευνα ενισχύει την ανάγκη για συστηματική και οργανωμένη προσέγγιση στην ενσωμάτωση της πολυμορφίας και την ενίσχυση της δικαιοσύνης στα εργασιακά περιβάλλοντα.

5. Συζήτηση

Η παρούσα έρευνα είχε ως κύριο στόχο να διερευνήσει σε βάθος τα βιώματα και τις αντιλήψεις των παιδαγωγών πρώιμης παιδικής ηλικίας σχετικά με την εργασιακή πολυμορφία και την οργανωσιακή δικαιοσύνη στους παιδικούς σταθμούς όπου εργάζονται. Στόχος είναι να αναδειχθούν αναλυτικά τα νέα στοιχεία και η καινοτομία της σε σχέση με την υπάρχουσα γνώση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η πολυμορφία στο εργασιακό περιβάλλον είναι ένα ζήτημα μεγάλης σημασίας για τους παιδαγωγούς πρώιμης παιδικής ηλικίας.

Βάση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος αναφορικά με τις πολιτικές που εφαρμόζει ο οργανισμός σε σχέση με τη πολυμορφία, οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η ίδια συμβάλλει στη δημιουργία ενός κλίματος ισότητας και σεβασμού σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Μια διευθύντρια ιδιωτικού παιδικού σταθμού, τόνισε στις απαντήσεις της ότι η πολυμορφία είναι ένα στοιχείο που υπάρχει σε χώρους όπου εργάζονται πολλοί άνθρωποι, καθώς όλοι φέρουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, εμπειρίες και βιώματα. Αναφέρει, ακόμη, ότι προσωπικός στόχος, λόγω της θέσης της, είναι να δημιουργεί ένα περιβάλλον που να εξελίσσει όλους τους

εργαζομένους και να τα κάνει να νιώθουν αποδεκτά και ελεύθερα να προσπαθούν για προσπαθούν για τους στόχους τους χωρίς διακρίσεις. Στη πλειονότητά τους οι συμμετέχοντες ανέδειξαν τη θετική σημασία της ύπαρξης πολυμορφίας στα περιβάλλοντα που εργάζονται.

Αυτά τα ευρήματα, συμφωνούν με το θεωρητικό έργο των Patrick και Kumar (2012), που υποστηρίζει ότι η πολυμορφία στον εργασιακό χώρο προωθεί τη διατήρηση των ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, τη κατανόηση της μοναδικότητας κάθε ατόμου και ενισχύει τη κοινωνική συνοχή και ανάπτυξη. Επιπλέον, οι Cletus et al. (2018) και Foma (2014), αναφέρουν ότι η πολυμορφία μπορεί να αυξήσει τη παραγωγικότητα και να φέρει καινοτομία στους οργανισμούς, ενώ ταυτόχρονα απαιτεί προσεκτική διαχείριση για να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν. Με το παραπάνω συμφωνεί και μια παιδαγωγός, η οποία υποστηρίζει ότι η πολυμορφία της δημιουργεί ανάμεικτα συναισθήματα. Πιστεύει πως είναι θεμιτή, αλλά τονίζει ότι χρειάζεται προσπάθεια από όλα τα μέλη του οργανισμού για να επιτευχθεί ισορροπία, καθώς πρόκειται για ένα ευαίσθητο εργασιακό περιβάλλον.

Προχωρώντας σε αυτή την ενότητα, είναι σημαντικό να συνδεθούν τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας με τη σχετική βιβλιογραφία, ώστε να αναδειχθούν τα τελικά συμπεράσματα. Για να διερευνηθεί το ερευνητικό ερώτημα “Ποιες πολιτικές εφαρμόζει ο οργανισμός σε σχέση με τη πολυμορφία;”, προέκυψε το βασικό θέμα των πολιτικών οργάνωσης και πολυμορφίας, με θέματα τα εξής: τρόποι επιλογής προσωπικού, κριτήρια επιλογής προσωπικού, προγράμματα ευαισθητοποίησης. Από την επαναλαμβανόμενη ανάγνωση των απομαγνητοφωνήσεων, για το πρώτο θέμα “γεννήθηκαν” τρία επιμέρους υποθέματα, τα οποία φανερώνουν ότι οι τρόποι που γίνεται η επιλογή του προσωπικού άγονται στις συνεντεύξεις κατόπιν ανάρτησης αγγελίας (ιδιωτικοί παιδικοί σταθμοί), στις συνεντεύξεις με αυθόρμητη αίτηση (ιδιωτικοί παιδικοί σταθμοί) και στις προσλήψεις μέσω προκηρύξεων (δημοτικοί παιδικοί σταθμοί).

Η μέθοδος της συνέντευξης, είναι ευρέως διαδεδομένη για την επιλογή προσωπικού και αρκετές επιχειρήσεις επιλέγουν αυτό το μέσο για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας που προσφέρουν, παρά το γεγονός ότι σε ένα ποσοστό 30%, οι επιλογές που γίνονται δεν είναι τελικά ορθές (Σαλούστρου & Ραπτάκη, 2012). Ο αξιολογητής μέσω της συνέντευξης έχει ως βασικό στόχο να ελέγξει το βαθμό που το προφίλ του υποψηφίου ταιριάζει με εκείνο που ενσαρκώνει η θέση που είναι προς στελέχωση, αλλά και με το προφίλ της επιχείρησης (Σαλούστρου & Ραπτάκη, 2012). Ακόμη, η μέθοδος της συνέντευξης μπορεί να δημιουργήσει και τη πρώτη εικόνα για τη προσωπικότητα και τις κοινωνικές δεξιότητες των υποψηφίων,

σημαντικά στοιχεία για την πρόσληψη σε μια επιχείρηση (Κωστάκη, 2022). Φυσικά, για να προγραμματιστεί μια συνέντευξη με κάποιον υποψήφιο θα πρέπει να έχει προηγηθεί η αναζήτηση της εργασίας από τον ίδιο. Στις μεθόδους αναζήτησης εργασίας εντοπίζονται οι τυπικές και οι άτυπες επαφές, όπως επιβεβαιώνεται και από τα ευρήματα της έρευνας. Στις τυπικές μεθόδους εντάσσονται οι θέσεις που προσεγγίζονται μέσω αγγελιών, πληροφοριών που παρέχουν δημόσιες ή ιδιωτικές υπηρεσίες εντοπισμούς εργασίας ή μέσω αιτήσεων κατευθείαν στους εργοδότες (αυθόρμητη αίτηση). Στις άτυπες μεθόδους περιλαμβάνονται οι θέσεις που γίνονται γνωστές μέσω γνωστού προσώπου (Oesch & Von Ow, 2017).

Σχετικά με το θέμα των κριτηρίων επιλογής προσωπικού, αναδείχθηκε, μέσα από την εμπειρία των συμμετεχόντων στην έρευνα, ότι λαμβάνονται υπόψη τα τυπικά προσόντα (ακαδημαϊκά πτυχία, ξένες γλώσσες, Η/Υ), η επαγγελματική εμπειρία και τα προσωπικά χαρακτηριστικά (οικογενειακή κατάσταση, καταγωγή, φύλο κ.α.). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα πιο συχνά και σημαντικά αξιολογούμενα κριτήρια για τη τελική επιλογή υποψηφίου, είναι τα τυπικά προσόντα (qualifications), η εργασιακή εμπειρία και οι κοινωνικές - επικοινωνιακές ικανότητες (Kretovits & McChambridge, 1998; όπως αναφέρθηκε στον Δημόπουλο, 2022). Γενικότερα, τα τυπικά προσόντα και η εργασιακή εμπειρία μπορούν να αξιολογηθούν μέσω του βιογραφικού και της αίτησης, σε αντίθεση με τα προσωπικά χαρακτηριστικά, που αξιολογούνται μέσω της συνέντευξης και με περισσότερο υποκειμενικό χαρακτήρα (Devins & Hogarth, 2005). Ακόμη, τα τυπικά προσόντα και η εργασιακή εμπειρία ενσαρκώνουν δείκτες ικανότητας και αποτελεσματικότητας (measures of competence) σε σχέση με τις τεχνικές ικανότητες του υποψηφίου, ενώ οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι μια γενική κατηγορία, η οποία συνδέεται και με άλλες ικανότητες, όπως η ομαδική φύση, οι οργανωτικές ικανότητες, οι ηγετικές και διαπραγματευτικές ικανότητες, οι ικανότητες πειθούς και επίλυσης προβλημάτων (Kretovits & McChambridge, 1998; όπως αναφέρθηκε στον Δημόπουλο, 2022).

Το τρίτο θέμα του πρώτου υπερθέματος (“Πολιτικές οργάνωσης και πολυμορφία”), εντοπίστηκε το θέμα των προγραμμάτων ευαισθητοποίησης σχετικά με τη πολυμορφία. Ως επιμέρους υποθέματα δημιουργήθηκαν τα εξής: εκπαιδευτικά προγράμματα και mentorship, συζητήσεις και δράσεις συμμετοχής και συμπερίληψης. Τονίστηκε από τους συμμετέχοντες ότι για την υποστήριξη της πολυμορφίας θα ήταν σημαντικό να υπήρχαν περισσότερα επιμορφωτικά προγράμματα που να σχετίζονται με την ύπαρξη και υποστήριξη της πολυμορφίας στον εργασιακό χώρο και γενικά σεμινάρια και εκπαιδεύσεις, που θα εστιάζουν στις εργασιακές συνθήκες των παιδαγωγών. Σύμφωνα με την έρευνα της Ψαθά (2021), σχετικά

την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, αναδείχθηκε ότι μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού, τα άτομα μπορούν να εξελιχθούν σε επαγγελματικό επίπεδο, να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί στην εργασία τους και να μπορούν να προσαρμόζονται στις μεταβολές της κοινωνίας.

Στη βιβλιογραφία, στις πρώτες θέσεις της αποτελεσματικής διαχείρισης της πολυμορφίας βρίσκεται η παροχή της αντίστοιχης εκπαίδευσης. Τονίζεται ότι δεν αρκεί η επιφανειακή ενημέρωση της ύπαρξης πολυμορφίας, αλλά χρειάζεται να οργανώνεται κάτι πιο δραστικό, δηλαδή εταιρικές ομιλίες και παρουσιάσεις σχετικά με τη διαφορετικότητα (Dhuppar, 2015). Σύμφωνα με την Dike (2013), τα ηγετικά πρόσωπα των επιχειρήσεων οφείλουν να εκπαιδεύονται για τις δεξιότητες και τις μεθόδους που χρειάζονται για τη διαχείριση ενός πολυμορφικού συνόλου και στη συνέχεια, η αντίστοιχη εκπαίδευση να παρέχεται και στο υπόλοιπο εργατικό προσωπικό, καθώς είναι γεγονός, ότι η εκπαίδευση μπορεί να αποτελέσει λύση για ένα ευρύ φάσμα οργανωτικών προβλημάτων μέσα σε έναν οργανισμό (Αντωνίου, 2020). Όπως εκφράζεται και από τα ευρήματα, είναι σημαντικό ότι σε ένα σημαντικό βαθμό γίνονται ανοιχτές συζητήσεις και σε κάποιες περιπτώσεις παιδικών σταθμών, κυρίως ιδιωτικού χαρακτήρα, οργανώνονται δράσεις συμπερίληψης, καθώς είναι σημαντικό τόσο να υπάρχει θεωρητική και βιβλιογραφική ενημέρωση, αλλά και να δίνεται η ευκαιρία στους εργαζομένους να αξιοποιήσουν τις θεωρητικές γνώσεις, πρακτικά, σε πραγματικές συνθήκες.

Από τη διερεύνηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος (“Πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τη δικαιοσύνη στον οργανισμό, σύμφωνα με τις πολιτικές που ακολουθούνται;”), προέκυψε το υπερθέμα που φέρει το τίτλο “Αντιλήψεις για διοίκηση οργανισμού”, με επιμέρους θέματα την “ιεραρχία” και τις “ευκαιρίες εξέλιξης”. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, παρείχαν πληροφορίες για τη διάρθρωση του προσωπικού στις δομές όπου εργάζονται. Αξίζει, αρχικά, να αναφερθεί, ότι η οργάνωση σαν διοικητική δραστηριότητα παρουσιάζει διπλή δράση: σχετίζεται με μια διαδικασία που συνδυάζει την αξιοποίηση του εργατικού προσωπικού και των υλικών μέσων ενός οργανισμού, με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και αναφέρεται, ακόμη, στη δόμηση της εξουσίας και τη ρύθμιση των σχέσεων εξουσίας και ευθύνης (Σκουλάς, 1983).

Από τα δεδομένα της έρευνας, εντοπίστηκε μια διαφοροποίηση μεταξύ δημοτικών και ιδιωτικών παιδικών σταθμών, καθώς στους πρώτους υπάρχει ένας προϊστάμενος που έχει διοικητικές αρμοδιότητες και ανώτεροι του είναι άτομα του φορέα (Δήμος). Αντίθετα, σε μια

δομή ιδιωτικού χαρακτήρα, όλες οι θέσεις βρίσκονται εντός του σταθμού, δηλαδή υπάρχει η διεύθυνση, ο υπεύθυνος λογιστηρίου, τροφοδοσίας, δρομολογίων, η παιδαγωγική ομάδα, ο οδηγός και το βοηθητικό προσωπικό. Τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνονται και από τη θεωρία, η οποία αναφέρει ότι η διοικητική δομή του συστήματος διοίκησης των δημοτικών παιδικών σταθμών μπορεί να διακριθεί σε τρία επίπεδα. Αρχικά, το Δημοτικό Συμβούλιο, το οποίο έχει την ευθύνη για την οργάνωση και λειτουργία των Σταθμών της περιφέρειάς τους, το Διοικητικό Συμβούλιο Παιδικού Σταθμού, που κατευθύνει τη δράση του Παιδικού Σταθμού και διαχειρίζεται τους πόρους του και τέλος, ο/η προϊστάμενος/-η του Παιδικού Σταθμού, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία του (Αλεξόπουλος & Σαϊτής, 2022). Το βασικό κριτήριο αποτελεσματικότητας της ηγεσίας στη προσχολική εκπαίδευση, αναφέρεται στην ανάγκη για κατανομή και αξιοποίηση όλων των εκπαιδευτικών πόρων (Τογκούρη, 2022) και ατόμων που διαμορφώνουν την ιεραρχία της.

Σχετικά με τις ευκαιρίες εξέλιξης, μέσα από τις συνεντεύξεις αναδείχθηκε μια αντιθετική σχέση ανάμεσα στην οικονομική και επαγγελματική εξέλιξη. Στο επάγγελμα του παιδαγωγού πρώιμης παιδικής ηλικίας, η επαγγελματική εξέλιξη είναι σπάνια σε σύγκριση με την οικονομική αύξηση. Στους ιδιωτικούς σταθμούς, όπως ανέφεραν οι παιδαγωγοί, οι θέσεις είναι περιορισμένες και η εξέλιξη θέσης σπάνια, ενώ υπάρχει μια οικονομική αύξηση περίπου ανά δύο έτη. Οι παιδαγωγοί που βρίσκονται σε δημοτικούς σταθμούς ανέφεραν ότι και εκεί οι επαγγελματικές ευκαιρίες είναι περιορισμένες, με δυνατότητα προαγωγής μόνο σε προϊστάμενες θέσεις βάσει χρονικής εμπειρίας, ενώ υπάρχει οικονομική αύξηση και παροχή επιδομάτων, σύμφωνα με κάποιες οικονομικές - οικογενειακές προϋποθέσεις. Είναι μέγιστης σημασίας η εξασφάλιση οικονομικής και επαγγελματικής ικανοποίησης καθώς, όπως εισηγείται και ο Barnard, η ικανοποίηση του εργαζομένου προκύπτει από τον συνδυασμό της οικονομικής ικανοποίησης, της κοινωνικής αναγνώρισης, της παραχώρησης εξουσίας και της ελευθερίας πρωτοβουλιών (Σαϊτής, 1992).

Δεδομένου ότι το σύνολο του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε για τις συνεντεύξεις ήταν γυναίκες, αξίζει να σημειωθεί η επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών στην εκπαίδευση. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι το προφίλ των γυναικών εκπαιδευτικών έχει λάβει σημαντικές θετικές αλλαγές τα τελευταία έτη, λόγω των προσπαθειών των ίδιων. Παρά το γεγονός ότι ο κλάδος της Εκπαίδευσης “κινείται”, κατά κύριο λόγο, από γυναίκες, η ηγεσία έχει παραδοσιακά συνδεθεί με αρσενικούς ηγέτες. Ωστόσο, οι γυναίκες, σήμερα, διεκδικούν ανώτερες θέσεις στην εκπαίδευση και επιδιώκουν τόσο οικονομικά οφέλη, όσο και κύρος και αναγνώριση (Τζώρα, 2023). Παρά τη βελτίωση του επιπέδου εκπαίδευσης των γυναικών, τα

αποτελέσματα που σχετίζονται με την απασχόλησή τους παραμένουν αμφιλεγόμενα. Στις χώρες του ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης), το 80% των γυναικών με τριτοβάθμια εκπαίδευση εργάζεται, σε σύγκριση με το 89% των ανδρών. Επιπλέον, οι γυναίκες πτυχιούχοι αμείβονται κατά 26% λιγότερο από τους άνδρες. Στην ηγεσία της εκπαίδευσης, οι άνδρες καταλαμβάνουν τις περισσότερες ανώτερες θέσεις, ενώ οι γυναίκες είναι κυρίως διευθύντριες σε προσχολική και δημοτική εκπαίδευση (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2019).

Στο τρίτο υπερθέμα, το οποίο απαντάει στο ερευνητικό ερώτημα: “Ποιες στρατηγικές πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή πολυμορφία και οργανωσιακή δικαιοσύνη;”, εντοπίστηκαν τρία θέματα: διαχείριση κρίσεων - συνεργασία, εκπαίδευση - ανάπτυξη δεξιοτήτων και αξιολόγηση. Για τη διαχείριση κρίσεων, οι συμμετέχοντες τόνισαν τη σημασία της επικοινωνίας, την ομαδικότητα και υποστήριξη και τη πραγματοποίηση ολομελειών για ανοιχτή συζήτηση και επίλυση τυχόν προβλημάτων. Η φύση των σχολικών μονάδων και η διδακτική τους πράξη, πραγματοποιείται κυρίως μέσω της λεκτικής ή μη λεκτικής επικοινωνίας. Λόγω αυτής της φύσης των σχολικών δομών, χρειάζεται περισσότερη πληροφόρηση από τη σχολική οργάνωση στους εργαζόμενους. Άλλωστε με την αμφίδρομη επικοινωνία και συνεργασία, η διοίκηση της εκπαίδευσης γίνεται πιο αποτελεσματική (Αλεξόπουλος & Σαϊτης, 2022).

Γενικότερα, η ύπαρξη ομαδικού πνεύματος και η οργάνωση συναντήσεων και ολομελειών όλων των εργαζομένων είναι σημαντικά στοιχεία, διότι προάγουν τη συνεργασία, τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων και την αποτελεσματική ανταπόκριση στις κρίσεις, ενισχύοντας την παραγωγικότητα και τη καινοτομία μέσα στον οργανισμό (Patrick & Kumar, 2012). Για την αποτελεσματική συνεργασία και ενσωμάτωση της πολυμορφίας στους οργανισμούς τόσο οι συμμετέχοντες στην έρευνα, όσο και η θεωρία, τονίζει την ανάγκη για περισσότερο εμπλουτισμένες ομάδες. Ο Greenberg (2004), αναφέρει ότι η καλλιέργεια ανοιχτής επικοινωνίας και η προώθηση της πολυμορφίας σε ηγετικές θέσεις ενισχύουν την έκφραση ιδεών από τους εργαζομένους και αξιοποιούν τα οφέλη της πολυμορφίας στον οργανισμό.

Από την ανάλυση των απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων προκύπτει και το θέμα της “εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων”, όπου οι συμμετέχοντες δίνουν μεγάλη αξία στη παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τον οργανισμό για το σύνολο των εργαζομένων και τα διοικητικά μέλη. Η εκπαίδευση πρέπει να χρησιμοποιηθεί από τους οργανισμούς, ως

εργαλείο για τη διαμόρφωση της πολιτικής τους υπέρ της πολυμορφίας και δικαιοσύνης (Greenberg, 2004). Οι παιδαγωγοί, υπογράμμισαν την απουσία τέτοιων προγραμμάτων και την ανάγκη για επίσημη εκπαίδευση σε θέματα διαφορετικότητας και συνεργασίας. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι παιδαγωγοί επεσήμαναν την ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση σε θέματα πολυμορφίας, κάτι που συμφωνεί με τα ευρήματα των Dike (2013) και Garg & Sangwan (2021), οι οποίοι τονίζουν τη σημασία της εκπαίδευσης στη διαχείριση ενός πολυμορφικού συνόλου, με στόχο τη βελτίωση της εργασιακής αποδοτικότητας και της διαπροσωπικής συνεργασίας.

Τέλος, σχετικά με την αξιολόγηση του προσωπικού, παρουσιάστηκε, σε σημαντικό βαθμό, μια μη αντικειμενική, εξατομικευμένη και ουσιαστική προσέγγιση εκ μέρους των φορέων, καθώς στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς πραγματοποιείται μια τυπική έντυπη αξιολόγηση, χωρίς λεπτομερή έλεγχο, ενώ στον ιδιωτικό τομέα, η αξιολόγηση γίνεται κατά κύριο λόγο προφορικά σε μορφή συζήτησης. Εξαίρεση αποτέλεσε ένα άτομο που συμμετείχε στη συνέντευξη και ανέφερε ότι στον σταθμό που διευθύνει γίνονται αξιολογήσεις τόσο από την ίδια, από αρμόδιο ψυχολόγο και μέσω τεστ που έχουν σχηματίσει από κοινού. Γενικά, μια επιχείρηση για να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, χρειάζεται να λαμβάνει ανατροφοδότηση, ενώ ταυτόχρονα, ο εργαζόμενος, μέσω της ανατροφοδότησης, έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει και να ζητήσει επανεξέταση της αντίληψης που έχει ο προϊστάμενός του για την απόδοσή του (Μάλλιος, 2024).

Με τη διαδικασία της αξιολόγησης, η διοίκηση λαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, οι οποίες θα βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αλλαγές που αφορούν το προσωπικό και στη λήψη μέτρων για τη βελτίωση του παρεχόμενου εκπαιδευτικού προγράμματος (Ντολιοπούλου & Γουργιώτου, 2008). Η αξιολόγηση στον συγκεκριμένο κλάδο έχει δύο στόχους: τη βελτίωση και την υπευθυνότητα. Παρέχει, δηλαδή, πληροφορίες που μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να βελτιώσουν τη πρακτική τους και να ενισχυθούν επαγγελματικά (Τζανίδου, 2024). Προέκυψε, ακόμη, από τις συνεντεύξεις, ότι οι εργαζόμενοι καταφεύγουν στην αυτοαξιολόγηση και αυτοκριτική πολύ συχνά, προκειμένου να εξελίσσονται και να βελτιώνουν συνεχώς το επαγγελματικό τους προφίλ.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, προκύπτει συμπερασματικά ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι, ένα κρίσιμο θέμα για τους παιδαγωγούς πρώιμης παιδικής ηλικίας. Τα ευρήματα, φαίνεται να επιβεβαιώνουν τη θεωρία του Greenberg (1987) για τις τρεις διαστάσεις της δικαιοσύνης: διανεμητική, διαδικαστική και διαδραστική, καθώς οι

παιδαγωγοί τόνισαν τη σημασία της δίκαιης κατανομής των πόρων και των ανταμοιβών (διανεμητική δικαιοσύνη), της διαφάνειας και της δικαιοσύνης στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (διαδικαστική δικαιοσύνη), καθώς και της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων και της αμεροληψίας στην επικοινωνία (διαδραστική δικαιοσύνη). Αυτές οι διαστάσεις είναι ουσιαστικές για την επαγγελματική ικανοποίηση και δέσμευση των παιδαγωγών, όπως δείχνουν και οι έρευνες των Cohen-Charash και Spector (2001) και της Αμούντζια (2019). Οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η έλλειψη δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα ανασφάλειας και ανησυχίας, κάτι που επιβεβαιώνεται από τις μελέτες των Campbell και Finch (2004) και του Greenberg (1993).

Η θεωρία της ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow (1943) συνδέεται επίσης με τα ευρήματα της έρευνας. Οι παιδαγωγοί ανέφεραν ότι η ικανοποίηση των βασικών τους αναγκών, όπως οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας είναι θεμελιώδους σημασίας. Επιπλέον, η κάλυψη των κοινωνικών αναγκών και την αναγκών αυτοεκτίμησης επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας ενός δίκαιου και συμπεριληπτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτές οι ανάγκες συνδέονται άμεσα με τη προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των παιδαγωγών, όπως περιγράφεται και στη θεωρία του Maslow.

Τα ευρήματα που αναδείχθηκαν από την έρευνα, επιβεβαιώνουν και τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959), η οποία δίνει δύο διαστάσεις στους παράγοντες ικανοποίησης: παράγοντες υγιεινής και παράγοντες κινήτρου. Οι συνθήκες εργασίας που ταυτίζονται με τους παράγοντες υγιεινής, μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση των παιδαγωγών, όπως και οι παράγοντες κινήτρου (αναγνώριση, προσωπική ανάπτυξη), μπορούν να ενισχύσουν την αφοσίωσή τους, όταν αισθάνονται ότι συμβάλλουν στο επαγγελματικό σύνολο και ότι η εργασία τους έχει νόημα.

Η σχέση εργασιακής πολυμορφίας - οργανωσιακής δικαιοσύνης αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, καθώς η ύπαρξη ενός πολυμορφικού και δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να διασφαλίσει στους εργαζομένους ένα υγιές και αποτελεσματικό περιβάλλον αγωγής (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008). Οι δύο παραπάνω έννοιες συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με τις θεωρίες παρώθησης κινήτρων και ικανοποίησης, οι οποίες τονίζουν ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν αισθήματα δικαιοσύνης και ισότητας, όπως οι προσωπικές τους ανάγκες ικανοποιούνται και δεν υπονομεύονται. Όπως επισημαίνει και ο Λαδάς (2018), “ο καθένας είναι ανεκτίμητος, μη συγκρίσιμος με κανέναν άλλον”, επομένως η

προστασία της αξίας του ανθρώπου πρέπει να αναχθεί σε υψηλό αξίωμα και να προωθείται η αρχή της ελευθερίας και ισότητας.

5.1 Πρακτικές εφαρμογές

Μέσα από την έρευνα αναδείχθηκε η σημασία της υιοθέτησης ολοκληρωμένων πρακτικών που ενισχύουν τη πολυμορφία και διασφαλίζουν τη δικαιοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον των Παιδικών Σταθμών. Σύμφωνα με τα ευρήματά της, οι προτεινόμενες ενέργειες που ένας Παιδικός Σταθμός μπορεί να αναλάβει, μπορούν να οδηγήσουν σε ουσιαστικές βελτιώσεις στην ικανοποίηση των παιδαγωγών πρώιμης παιδικής ηλικίας και στη συνολική απόδοση του οργανισμού. Οι πρακτικές αυτές μπορούν να διακριθούν σε τρεις κύριους τομείς: εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη, υιοθέτηση πολιτικών διαχείρισης της πολυμορφίας και δημιουργία υποστηρικτικού και ενσωματωμένου εργασιακού κλίματος.

Η εκπαίδευση των παιδαγωγών πρέπει να αποτελεί πρωταρχική προτεραιότητα. Η συνεχής και εντατική εκπαίδευση σε θέματα πολυμορφίας και διαχείρισής της μπορεί να συμβάλει στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των παιδαγωγών (Dike, 2013). Είναι σημαντικό να διοργανώνονται τακτικά εκπαιδευτικά σεμινάρια που να περιλαμβάνουν όχι μόνο θεωρητική εκπαίδευση, αλλά και πρακτικά εργαστήρια και προσομοιώσεις. Σε αυτά τα εργαστήρια, οι παιδαγωγοί μπορούν να εξασκηθούν στην αναγνώριση και την αντιμετώπιση διακρίσεων ή ανισοτήτων που μπορεί να προκύψουν στη καθημερινή τους εργασία (Αντωνίου, 2020). Επιπλέον, η εκπαίδευση μπορεί να περιλαμβάνει θέματα όπως η διαχείριση συγκρούσεων, η διαπολιτισμική επικοινωνία και η ενίσχυση της συμπερίληψης στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

Ακόμη, θα ήταν σημαντικό αν ο οργανισμός ενσωμάτωνε και εφάρμοζε πολιτικές διαχείρισης της πολυμορφίας που θα διασφαλίζουν τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των εργαζομένων (Σταμόπουλος, 2022). Η εφαρμογή αυτών των πολιτικών θα πρέπει να ξεκινά από τις διαδικασίες πρόσληψης, όπου η διαφάνεια και η αντικειμενικότητα πρέπει να είναι πρωταρχικοί στόχοι. Για παράδειγμα, η εισαγωγή πρακτικών αξιολόγησης που βασίζονται σε προκαθορισμένα και σαφή κριτήρια μπορεί να βοηθήσει στην αποτροπή της προκατάληψης (McLauren, 2012; όπως αναφέρθηκε στη Foma, 2014). Επίσης, είναι σημαντικό να υιοθετηθούν πολιτικές για την επαγγελματική ανάπτυξη των παιδαγωγών,

προσφέροντας ίσες ευκαιρίες για εκπαίδευση, κατάρτιση και προαγωγές ανεξαρτήτως φύλου, εθνικότητας ή άλλων χαρακτηριστικών (Garg & Sangwan, 2021).

Επιπρόσθετα, η δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων που αναδείχθηκαν από την έρευνα. Ο Παιδικός Σταθμός πρέπει να καλλιεργεί ένα περιβάλλον όπου όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να εκφράσουν τις απόψεις τους, χωρίς φόβο για προκατάληψη. Η καθιέρωση τακτικών συναντήσεων ομάδας, όπου οι παιδαγωγοί μπορούν να συζητήσουν θέματα που τους απασχολούν, να μοιραστούν ιδέες και να συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων, μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση του ανήκειν και της συνεργασίας (Ντολιοπούλου & Γουργιώτου, 2008). Επιπλέον, η εισαγωγή προγραμμάτων υποστήριξης για τη ψυχική υγεία και συναισθηματική ευεξία των παιδαγωγών μπορεί να προσφέρει τη βοήθεια που χρειάζονται σε δύσκολες στιγμές και να βελτιώσει τη ποιότητα της εργασιακής τους ζωής.

Η υιοθέτηση μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης είναι ουσιαστικής σημασίας για τον Παιδικό Σταθμό. Η διοίκηση πρέπει να είναι ανοιχτή σε ανατροφοδότηση και προτάσεις από τους παιδαγωγούς και να ενθαρρύνει τη καινοτομία στις μεθόδους διδασκαλίας και διαχείρισης. Μέσω της συμμετοχής όλων των μελών του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο Σταθμός μπορεί να προσαρμόζει τις πολιτικές και τις πρακτικές του ανάλογα με τις εξελισσόμενες ανάγκες του προσωπικού και των παιδιών (Σταμόπουλος, 2022).

5.2 Περιορισμοί

Η παρούσα έρευνα αντιμετώπισε ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Ένας από τους βασικούς περιορισμούς σχετίζεται με τη μέθοδο δειγματοληψίας. Οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν βάσει της προθυμίας και της διαθεσιμότητάς τους, γεγονός που σημαίνει ότι το δείγμα δεν αντιπροσωπεύει απαραίτητα τον γενικό πληθυσμό. Αυτό μπορεί να περιορίσει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων, καθώς τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αντικατοπτρίζουν μόνο τις απόψεις και τις εμπειρίες των ατόμων που επέλεξαν να συμμετάσχουν.

Ένας ακόμη περιορισμός σχετίζεται με την επιλεγείσα μέθοδο της έρευνας, η οποία απαιτεί σημαντικό χρόνο τόσο στη διεξαγωγή όσο και στον σχεδιασμό και την ανάλυση των δεδομένων. Η πολυπλοκότητα αυτής της διαδικασίας πιθανώς να επηρέασε τη πληρότητα και

το βάθος της ανάλυσης, καθώς οι περιορισμοί σε χρόνο μπορεί να μην επέτρεψαν τη πλήρη διερεύνηση όλων των σχετικών παραμέτρων. Η απαιτητική και χρονοβόρα φύση της μεθοδολογίας μπορεί να επιβάρυνε τους συμμετέχοντες, με αποτέλεσμα να υπάρχει πιθανότητα κόπωσης ή μείωσης της ακρίβειας στις απαντήσεις τους.

Η εξάρτηση από την πολύπλοκη ανάλυση δεδομένων ενδέχεται να αύξησε τον κίνδυνο λαθών ή παραλείψεων, ειδικά αν δεν υπήρχε επαρκής χρόνος για πολλαπλές αναλύσεις και επαληθεύσεις των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η μεγάλη διάρκεια που απαιτείται για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων μπορεί να έχει επηρεάσει τη χρονική εγκυρότητα των ευρημάτων, καθώς τα δεδομένα ενδέχεται να έχουν παλιώσει ή να μην αντικατοπτρίζουν πλήρως τις τρέχουσες συνθήκες.

Επιπλέον, η έρευνα διεξήχθη σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο, το οποίο ενδέχεται να μην είναι πλήρως αντιπροσωπευτικό για τη μακροπρόθεσμη εξέλιξη των εννοιών που μελετήθηκαν. Οι παιδαγωγοί που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις πιθανώς να είχαν συγκεκριμένες αντιλήψεις και εμπειρίες που επηρεάστηκαν από τυχαίες και συγκυριακές καταστάσεις. Τα αποτελέσματα μπορεί να είναι διαφορετικά αν η έρευνα επαναληφθεί σε διαφορετικό χρονικό διάστημα.

Τέλος, υπήρξαν περιορισμοί που σχετίζονται με τη δεοντολογία και τη προσέγγιση των συμμετεχόντων. Δεδομένου ότι η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω διαδικτυακών συνεντεύξεων, ενδέχεται να υπήρξε περιορισμός στην αμεσότητα και στη δυνατότητα εμβάθυνσης στις εμπειρίες των συμμετεχόντων. Η απουσία φυσικής παρουσίας μπορεί να επηρέασε την ποιότητα της επικοινωνίας, μειώνοντας την ικανότητα του ερευνητή να κατανοήσει πλήρως τις εκφράσεις και τα συναισθήματα των συμμετεχόντων. Επιπρόσθετα, το γεγονός ότι οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν διαδικτυακά οδήγησαν σε αντικειμενικές δυσκολίες όπως η καθυστερημένη ώρα έναρξης και λήξης λόγω τεχνικών προβλημάτων, μεγαλύτερη διάρκεια συνεντεύξεων ανά συνάντηση εξαιτίας αστοχιών στον ήχο, την εικόνα από την κάμερα και διακοπές λόγω κακής σύνδεσης.

5.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα έρευνα δύναται να αποτελέσει αφορμή για περαιτέρω διερεύνηση αφενός των απόψεων και εμπειριών των παιδαγωγών πρώιμης παιδικής ηλικίας, αφετέρου της σημασίας της ύπαρξης πολυμορφίας και ισότητας στο εργασιακό περιβάλλον ενός Παιδικού

Σταθμού. Επιπλέον, πιθανώς να παρακινήσει μελλοντικούς ερευνητές για αναζήτηση και ενημέρωση σχετικά με τις πολιτικές που υιοθετούνται για τη διαχείριση της πολυμορφίας και τις πρακτικές που ενισχύουν τη δικαιοσύνη στον οργανισμό.

Πρώτον, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε θα μπορούσε να επαναληφθεί μετά από μια σειρά εκπαιδεύσεων που εστιάζουν στη πολυμορφία και τη διαχείριση της διαφορετικότητας, προκειμένου να διαπιστωθεί αν αυτά τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα είχαν πρακτικά αποτελέσματα στο προσωπικό. Η εκπαίδευση γύρω από την πολυμορφία μπορεί να ενισχύσει την ευαισθητοποίηση και την αποδοχή των διαφορών στον εργασιακό χώρο. Η διεξαγωγή επαναληπτικής έρευνας θα μπορούσε να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα αυτών των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών του προσωπικού. Επιπλέον, θα επέτρεπε την εκτίμηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στη βελτίωση του εργασιακού κλίματος και της συνεργασίας μεταξύ των παιδαγωγών, κάτι που τελικά μπορεί να οδηγήσει σε ένα πιο ενσωματωμένο και υποστηρικτικό περιβάλλον.

Δεύτερον, μια ακόμη έρευνα θα μπορούσε να επικεντρωθεί αποκλειστικά στους άντρες παιδαγωγούς, προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη αντικειμενικότητα, δεδομένου ότι η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε μόνο σε γυναίκες. Η θέση των αντρών στον τομέα της φροντίδας της πρώιμης παιδικής ηλικίας είναι συχνά αμφιλεγόμενη, με ποικίλες κοινωνικές αντιλήψεις να επηρεάζουν την αποδοχή τους. Με την επικέντρωση σε αυτήν την πληθυσμιακή ομάδα, μια τέτοια έρευνα θα μπορούσε να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για το πως οι άντρες παιδαγωγοί αντιλαμβάνονται το ρόλο τους, τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και τις ευκαιρίες που έχουν για επαγγελματική ανάπτυξη. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων θα συμβάλει στην προώθηση της ισότητας των φύλων στον τομέα αυτό, επιτρέποντας την ανάπτυξη στοχευμένων πολιτικών που θα ενισχύσουν τη συμμετοχή και την αποδοχή των αντρών σε ένα επάγγελμα που παραδοσιακά θεωρείται γυναικοκρατούμενο.

Τρίτον, θα μπορούσε να διεξαχθεί έρευνα σχετικά με τα αποτελέσματα που θα έφερναν οι εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης (AI) στην αξιολόγηση του προσωπικού ενός Παιδικού Σταθμού και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Η τεχνητή νοημοσύνη έχει τη δυνατότητα να παρέχει πιο αντικειμενικές και εξατομικευμένες αξιολογήσεις, μειώνοντας την ανθρώπινη προκατάληψη και ενισχύοντας τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση προσωπικού. Περαιτέρω έρευνα σε αυτό το πεδίο είναι σημαντική, διότι η χρήση AI στην εκπαίδευση είναι ένας αναδυόμενος τομέας που υπόσχεται να μετασχηματίσει τη παραδοσιακή διαχείριση του ανθρώπινου

δυναμικού, προσφέροντας εργαλεία για καλύτερη ανάλυση των αναγκών και των δεξιοτήτων των παιδαγωγών. Επιπλέον, η αξιοποίηση του ΑΙ μπορεί να συμβάλει στην αναγνώριση και καταπολέμηση της ασυνείδητης προκατάληψης που μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις πρόσληψης, προαγωγής και αξιολόγησης.

6. Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη ανέδειξε τις ποικίλες προκλήσεις και τις δυνατότητες που αντιμετωπίζουν οι παιδαγωγοί πρώιμης παιδικής ηλικίας, ειδικά σε σχέση με την ένταξη της πολυμορφίας και την εξασφάλιση της ισότητας στο εργασιακό περιβάλλον των Παιδικών Σταθμών. Μέσω των αποτελεσμάτων, διαπιστώθηκε ότι η κατανόηση και η εφαρμογή των αρχών της πολυμορφίας και της δικαιοσύνης ποικίλλει ανάλογα με τις εμπειρίες, την εκπαίδευση και τις προσωπικές πεποιθήσεις των παιδαγωγών. Οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν τη σημασία της δημιουργίας ενός περιβάλλοντος που προάγει την ισότητα και την αποδοχή όλων των μελών της παιδαγωγικής κοινότητας, ενώ παράλληλα επισημάνθηκαν οι δυσκολίες στην υλοποίηση αυτών των αρχών στη καθημερινή πρακτική. Ιδιαίτερα, η έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης και υποστήριξης σε θέματα διαχείρισης της πολυμορφίας αναφέρθηκε ως ένας σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας. Παρά τις προκλήσεις, η έρευνα υπογραμμίζει την ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και την ανάπτυξη πολιτικών που θα ενισχύουν τη δικαιοσύνη και τη πολυμορφία στους Παιδικούς Σταθμούς. Η εφαρμογή τέτοιων πολιτικών μπορεί να βελτιώσει το εργασιακό κλίμα, να αυξήσει την ικανοποίηση των παιδαγωγών πρώιμης παιδικής ηλικίας και να προάγει την ανάπτυξη των παιδιών σε ένα υποστηρικτικό και αποδοτικό περιβάλλον. Συνολικά, τα ευρήματα της μελέτης υποδεικνύουν ότι η ενίσχυση της πολυμορφίας και της δικαιοσύνης στο συγκεκριμένο τομέα δεν είναι απλώς επιθυμητή αλλά απαραίτητη για τη δημιουργία ενός πιο συμπεριληπτικού και δίκαιου παιδαγωγικού συστήματος.

7. Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Alfy, S. E., & David, S. A. (2017). Investigating organisational justice in higher education in UAE. *International Journal of Management in Education*, 11(2), 163. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2017.083355>
- Barsky, A., Kaplan, S. A., & Beal, D. J. (2011). Just Feelings? The Role of Affect in the Formation of Organizational Fairness Judgments. *Journal of Management*, 37(1), 248–279. <https://doi.org/10.1177/0149206310376325>
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>
- Buckingham, C. D. E., Coxon, V., Mosley, A., Mcglynn, M., & Iyer, R. K. (2010). A case study exploring the impact of managing workplace diversity on diversity awareness and employee job satisfaction. *ProQuest Dissertations & Theses*.
- Campbell, L., & Finch, E. (2004). Customer satisfaction and organisational justice. *Facilities*, 22(7/8), 178–189. <https://doi.org/10.1108/02632770410547543>
- Cletus, H. E., Mahmood, N. A., Umar, A., & Ibrahim, A. D. (2018). Prospects and Challenges of Workplace Diversity in Modern Day Organizations: A Critical Review. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 9(2), 35–52. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2018-0011>
- Coetzee, M. (2005). The fairness of affirmative action: an organisational justice perspective. (Philosophiae doctor, University of Pretoria). [Complete.pdf \(up.ac.za\)](#)
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>

- Devins, D., & Hogarth, T. (2005). Employing the Unemployed: Some Case Study Evidence on the Role and Practice of Employers. *Urban Studies*, 42(2), 245–256. <https://doi.org/10.1080/0042098042000316128>
- Dhuppar, S. (2015). *Managing Workplace Diversity: Challenges and Strategies*. 2(3). <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>
- Dike, P. (2013). *The impact of workplace diversity on organisations*. (Degree thesis). [Microsoft Word - thesisxxxxx.doc \(theseus.fi\)](https://theses.fiml.fi/theses/thesisxxxxx.doc)
- Dimmock, K. (1999). Management style and competitive strategies among tourism firms in the Northern Rivers. *Tourism Management*, 20(3), 323–339. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00119-8](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00119-8)
- Foma, E. (2014). *Impact of Workplace Diversity*, 3(1). [riber sk14-026_402-410 .pdf \(buscompress.com\)](https://www.buscompress.com/riber_sk14-026_402-410.pdf)
- Garg, S., & Sangwan, S. (2021). Literature Review on Diversity and Inclusion at Workplace, 2010–2017. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 25(1), 12–22. <https://doi.org/10.1177/0972262920959523>
- Georgalis, J., Samaratunge, R., Kimberley, N., & Lu, Y. (2015). Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*, 40(1), 89–113. <https://doi.org/10.1177/0312896214526212>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

- Greenberg, J. (2004). *Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges and Solutions*. [Diversity in the Workplace-Benefits, Challenges & Solutions.pdf.pdf \(leadersedge360.com\)](#)
- Hospers, G.-J. (2003). Creative cities: Breeding places in the knowledge economy. *Knowledge, Technology & Policy*, 16(3), 143–162. <https://doi.org/10.1007/s12130-003-1037-1>
- Kaplan, I., & Lawis, I. (2013). *Promoting inclusive teacher education: Introduction*. UNESCO.
- Korczyk, J. (2019). Enhancing gender diversity in financial services sector. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 46(3), 7. https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2020.010
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 736-748. <https://doi.org/10.2307/1556364>
- O'Donohue, M. (2016). *Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service*. (Masters Dissertation, Technological University Dublin). damiantgordon.com/Research/Dissertations/MaryODonohue.pdf
- Oesch, D., & Von Ow, A. (2017). Social Networks and Job Access for the Unemployed: Work Ties for the Upper-Middle Class, Communal Ties for the Working Class. *European Sociological Review*, 33(2), 275–291. <https://doi.org/10.1093/esr/jcx041>
- Oruç, N. (2013). Early Teacher Identity Development. *Akdeniz Language Studies Conference, May, 2012, Turkey*, 70, 207–212. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.01.056>
- Özbilgin, M. F. (2009). Equality, diversity and inclusion atwork: Yesterday, today and tomorrow. Στο Μ. F. Özbilgin (Επιμ.), *Equality, Diversity and Inclusion at Work*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848449299.00005>

Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. *SAGE Open*, 2(2). <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>

Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A Theory of Procedure. *California Law Review*, 66(3), 541–566. <https://doi.org/10.2307/3480099>

Ελληνόγλωσση

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. ΙΩΝ.

Αμούντζια, Μ. Κ. (2019). *Η Θεωρία των Κοινωνικών Συγκρίσεων στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των εργαζομένων: Οι έννοιες της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης και Οργανωσιακής Δικαιοσύνης*. (Διπλωματική εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο). <http://dx.doi.org/10.26240/heal.ntua.9527>

Αντωνίου, Δ. (2020). *Η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. (Πτυχιακή εργασία, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο). <http://hdl.handle.net/20.500.12688/9429>

Αντωνίου, Θ. (2022). *Στάσεις εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για τις απουσίες του προσωπικού. Η συμβολή της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και του Ηθικού Σχολικού Κλίματος*. (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας). [26150.pdf \(uth.gr\)](https://26150.pdf.uth.gr)

Creswell, J. (2016). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση*. ΙΩΝ.

- Δημόπουλος, Α. (2022). *Αγορά εργασίας, απασχολησιμότητα και επιλογή προσωπικού στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα: Εμπειρική έρευνα για την ελληνική περίπτωση*. <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/51632?locale=en>
- Ευρωπαϊκή Ένωση. (2019). *Έκθεση παρακολούθησης και κατάρτισης 2019*. [Έκθεση παρακολούθησης της εκπαίδευσης και κατάρτισης 2019 - Ελλάδα \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&code=sdg_8_4_1)
- Ζαχαράκη, Μ. (2014). *Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την οργανωσιακή δικαιοσύνη και η επίδραση στην εργασιακή τους ικανοποίηση*. (Διπλωματική εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο). [openarchives.gr | Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την οργανωσιακή δικαιοσύνη και η επίδραση στην εργασιακή τους ικανοποίηση](https://openarchives.gr/handle/document/10442)
- Ιεράρχηση αναγκών κατά Μάσλοου. (2024, Ιανουρίου 12). Βικιπαίδεια. [Ιεράρχηση αναγκών κατά Μάσλοου - Βικιπαίδεια \(wikipedia.org\)](https://el.wikipedia.org/wiki/Ιεράρχηση_αναγκών_κατά_Μάσλοου)
- Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας*. Κάλλιπος. Ανοικτές Ακαδημαϊκές Ακδόσεις. <http://dx.doi.org/10.57713/kallipos-473>
- Ιωαννίδου, Ε. (2020). *Η λήψη αποφάσεων στην εκπαιδευτική διοίκηση σε περιόδους κρίσης*. (Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας). [Microsoft Word - αϵfLŽ©,ššŽfLŸ ŁŸfiLšŽ, ll21010 \(uom.gr\)](https://www.uom.gr/bitstream/handle/1121010/1121010/1/1121010.pdf)
- Κομποχόλη, Γ. (2020). *Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση από τον διευθυντή ως παράγοντας αποτελεσματικής διοίκησης του σχολείου. Η περίπτωση των εκπαιδευτικών του Δήμου Τρίπολης*. (Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου). <http://dx.doi.org/10.26263/amitos-1386>
- Κουκουλιάτα, Ζ. (2016). *Διερευνώντας τη σχέση της οργανωσιακής δικαιοσύνης με την εκδήλωση αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών. Ο διαμεσολαβητικός ρόλος του οργανωσιακού κινισμού*. (Μεταπτυχιακή διατριβή, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου). [ΠΥΣΣ-2016-00073.pdf \(ouc.ac.cy\)](https://www.ouc.ac.cy/bitstream/handle/1121010/1121010/1/1121010.pdf)

- Κρυστάλλης, Κ. (2023). *Ο ρόλος της φιλοσοφίας στη προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης στην εκπαιδευτική διοίκηση*. (Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας). <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/29349>
- Κωστάκη, Ε. (2022). *Επιλογή και αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού: Η περίπτωση της δομημένης συνέντευξης*. (Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής). <http://dx.doi.org/10.26265/polynoe-2709>
- Λαδάς, Δ. (2018). *Το δικαίωμα της προσωπικότητας του εργαζομένου. Συμβολή στο Δίκαιο της Εκμετάλλευσης*. Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.
- Μάλλιος, Ν. (2024). *Εργασιακή απόδοση και εκπαιδευτική αξιολόγηση*. (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς). http://dx.doi.org/10.26267/unipi_dione/3800
- Μόρσικα, Ε. (2022). *Η σχεσιακή ηγεσία και οργανωσιακή συμπεριφορά στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού των εκπαιδευτικών μονάδων*. (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς). [Morsika_20066.pdf \(unipi.gr\)](#)
- Πρεβεδούρου, Ε. (2022). *Εννοια και οριοθέτηση του δημοσίου τομέα*. <https://www.prevedourou.gr/%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BF%CE%B8%CE%AD%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%85-%CF%84%CE%BF/>
- Schools4Inclusion. (2020). *Οδηγός Συμπεριληπτικής Εκπαίδευσης*. [S4I - The Inclusive Education Guidelines - Greek.pdf \(europa.eu\)](#)
- Σαϊτης, Χ., & Αλεξόπουλος, Ν. (2022). *Διοίκηση & Διαπροσωπικές Σχέσεις*. Καταγράμμα.
- Σαϊτης, Χ. (1992). *Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης*.

- Σαλούστρου, Μ., & Ραπτάκη, Σ. (2012). Νέες τεχνικές επιλογής προσωπικού. (Πτυχιακή εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης). <http://hdl.handle.net/20.500.12688/5143>
- Σκουλάς, Ν. (1983). *Η ανθρώπινη διοίκηση*. Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού.
- Σουλοβάρι, Τ., & Σταματοπούλου, Ι. (2024). *Τα έμφυλα στερεότυπα στις εταιρίες επικοινωνίας στην Ελλάδα*. (Πτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας). <https://doi.org/10.12681/hjre.23224>
- Σταμόπουλος, Κ. (2022). Σημαντικότητα οργανωσιακής δικαιοσύνης: Η σχέση οργανωσιακής δικαιοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος. *Παιδαγωγικός Λόγος*, 28(1), 125–148. <https://doi.org/10.12681/plogos.31949>
- Τζανίδου, Χ. (2024). *Αξιολόγηση εκπαιδευτικών*. (Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής). <http://dx.doi.org/10.26265/polynoe-6636>
- Τσιώλης, Γ. (2018). *Θεματική ανάλυση ποιοτικών δεδομένων* (Γ. Ζαϊμάκης. Επίμ.). Πανεπιστήμιο Κρήτης
- Houssaye, J. (2000). *Δεκαπέντε παιδαγωγοί*. Μεταίχμιο.

Παράρτημα Α: Έγκριση πρότασης



ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥΠΟΛΗ ΑΛΕΞΟΥΣ ΑΙΓΑΛΕΩ

Ταχ. Δ/ση: Αγ. Σπυρίδωνος, Αιγάλεω ΤΚ 12243

Τηλέφωνο: 2105387294

e-mail: ethics@uniwa.gr

Πληροφορίες: Ευαγγελία Καπουτσή

Αιγάλεω: 17/05/2024

ΘΕΜΑ: Απάντηση σε αίτησή σας

ΠΡΟΣ :κ. Γκλιιάτη Αλεξάνδρα

Έγκριση της πρότασης

Σας γνωρίζουμε ότι η Επιτροπή Ηθικής και Δεοντολογίας της Έρευνας (Ε.Η.Δ.Ε.) του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής (ΠΑ.Δ.Α.), στην 15η/30-04-2024 συνεδρίασή της, μέσω τηλεδιάσκεψης, εξέτασε το περιεχόμενο του ερευνητικού πρωτοκόλλου με τίτλο «**Εργασιακή Πολυμορφία και Οργανωσιακή Δικαιοσύνη: μια ποιοτική διερεύνηση των αντιλήψεων των παιδαγωγών πρώιμης παιδικής ηλικίας**», με αριθμό πρωτοκόλλου 34435/23-04-2024 και Επιστημονικά Υπεύθυνη την κ. Γκλιιάτη Αλεξάνδρα και ερευνήτρια την κ. Κάτση Ελευθερία.

Λαμβάνοντας υπόψη:

1. Το έντυπο υποβολής της αίτησης
2. Το ερευνητικό πρωτόκολλο
3. Το έντυπο συγκατάθεσης των συμμετεχόντων στην έρευνα
4. Όλα τα συμπληρωματικά στοιχεία και έγγραφα που ζητήθηκαν

Η Επιτροπή έκρινε ότι η προτεινόμενη έρευνα συνάδει με τους γενικά παραδεγεμένους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας της έρευνας και ερευνητικής ακεραιότητας ως προς το περιεχόμενο και τον τρόπο διεξαγωγής του ερευνητικού έργου.

Επισημαίνεται ότι οι Επιστημονικά Υπεύθυνοι ή/και οι Επιβλέποντες Καθηγητές και οι ερευνητές παραμένουν υπεύθυνοι για τη λήψη των κατάλληλων τεχνικών και οργανωτικών μέτρων για την ασφαλή επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων ατόμων σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας καθώς και κατά την δημοσιοποίηση αυτής.

Σε περίπτωση που προκύψει οποιαδήποτε τροποποίηση στο πρωτόκολλο της μελέτης θα πρέπει να επανυποβληθεί στην ΕΗΔΕ για επικαιροποίηση της έγκρισης.

Η Πρόεδρος

Stamatia
Gkarani

Digitally signed by
Stamatia Gkarani
Date: 2024.05.17
10:57:08 +03'00'

Τ. Γκαράνη-Παπαδάτου

Παράρτημα Β: Οδηγός συνέντευξης

1. Πόσο διάστημα εργάζεστε στο συγκεκριμένο Παιδικό Σταθμό;
2. Ποια είναι η θέση σας;
3. Ποιες είναι οι αρμοδιότητές σας;
4. Πως οργανώνεται γενικά η διοίκηση του συγκεκριμένου Σταθμού;
5. Σύμφωνα με αυτά που σας ανέφερα, η «εργασιακή πολυμορφίας» σας αφήνει θετική ή αρνητική χροιά;
6. Με ποιο τρόπο πραγματοποιείται η επιλογή προσωπικού για το Σταθμό;
7. Λαμβάνονται υπόψη κριτήρια που σχετίζονται με τη πολυμορφία;
8. Υπάρχουν προγράμματα για την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε θέματα πολυμορφίας;
9. Τι επίδραση πιστεύετε ότι θα έχει ένα πολυμορφικό εργατικό δυναμικό στην αγωγή των παιδιών στα πλαίσια ενός Παιδικού Σταθμού;
10. Πως αντιμετωπίζονται οι πιθανές ανισότητες ή διακρίσεις που ενδέχεται να προκύψουν στο Παιδικό Σταθμό;
11. Ενθαρρύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων; Αν ναι, μέσω ποιων πρακτικών;
12. Πως αντιμετωπίζονται καταστάσεις κρίσης που ενδέχεται να προκύψουν λόγω προβλημάτων δικαιοσύνης ή άνισης μεταχείρισης;
13. Υπάρχουν ίσες ευκαιρίες εξέλιξης των εργαζομένων; Αν ναι, ποια είναι τα κριτήρια;
14. Πραγματοποιούνται συχνά αξιολογήσεις στο προσωπικό του Σταθμού και εσείς με τη σειρά σας πραγματοποιείτε κάποια μέθοδο αυτό-αξιολόγησης;

Παράρτημα Γ: Απομαγνητοφωνημένη συνέντευξη

Πόσο διάστημα εργάζεστε στον συγκεκριμένο Παιδικό Σταθμό;

Εργάζομαι στον παιδικό σταθμό, από τον Νοέμβριο του 1994. Δηλαδή περίπου 30 χρόνια.

Ποια είναι η θέση σας στον Παιδικό Σταθμό και ποιες οι κύριες αρμοδιότητές σας;

Είμαι υπεύθυνη - διευθυντρια του παιδικού σταθμού και οι κύριες αρμοδιότητες μου είναι η γενική επίβλεψη στα πάντα...παραγγελίες τροφίμων, υλικών, προγραμμάτων στα τμήματα, πληροφορίες για εγγραφές, ενημέρωση γονέων, οργάνωση εκδηλώσεων, επιλογή προσωπικού, ενημέρωση ελεγκτικών οργανισμών κ.α.

Πώς γενικά οργανώνεται η διοίκηση του συγκεκριμένου Σταθμού;

Από εμένα αρχικά που είμαι υπεύθυνη, τη παιδαγωγική ομάδα και το βοηθητικό προσωπικό. Η οργάνωση γίνεται ανά εβδομάδα για την επόμενη. Οι εργαζόμενες στα τμήματα μου παρουσιάζουν τον τρόπο διδασκαλίας και το θέμα της επόμενης εβδομάδας, ώστε να παραγγείλουμε τα απαιτούμενα υλικά για τις κατασκευές και τη διδασκαλία. Το ίδιο γίνεται και για την καθαριότητα και την κουζίνα.

Σύμφωνα με αυτά που σας ανέφερα, πώς αξιολογείτε την «εργασιακή πολυμορφία»; Σας αφήνει θετική ή αρνητική εντύπωση;

Η εργασιακή πολυμορφία θεωρώ ότι είναι κάτι που μου αφήνει μόνο θετικές εντυπώσεις! Είναι σημαντικό να υπάρχει ποικιλία στα άτομα, καθώς έτσι μόνο βελτιωνόμαστε και προοδεύουμε. Φυσικά αυτό θα συμβεί εφόσον η πολυμορφία και η όποια διαφορετικότητα των ατόμων διαχειρίζεται σωστά και επιτρέπει την ομαλή συνεργασία.

Πώς πραγματοποιείται η επιλογή προσωπικού για το Σταθμό;

Η επιλογή προσωπικού γίνεται αρχικά μέσω βιογραφικών που μου έρχονται κατά καιρούς στο mail μου. Έπειτα καλώ τα υποψήφια άτομα που πιστεύω ότι έχουν τα προσόντα για τη θέση που ζητάω για να συζητήσουμε από κοντά και βάση αυτών που θα μου πουν, κάνω τις πρώτες επιλογές κι έπειτα έρχονται για ένα δοκιμαστικό. Αφού καταλήξω, συζητάμε και όλες τις επιπλέον λεπτομέρειες και προχωράμε στα τυπικά έγγραφα, που ζητούν οι αρμόδιες υπηρεσίες.

Λαμβάνονται υπόψη κριτήρια που σχετίζονται με την πολυμορφία και τη διαφορετικότητα κατά την επιλογή προσωπικού;

Φυσικά και λαμβάνονται. Για παράδειγμα, και στους μόνιμους και στους εξωτερικούς συνεργάτες, πιστεύω ότι είναι πολύ ουσιαστικό και σημαντικό να εργάζονται και γυναίκες και άνδρες, στο χώρο, όπως και άτομα που ανήκουν σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες ή εθνικότητες. Το ενθαρρύνω αυτό όταν λαμβάνω τα αντίστοιχα βιογραφικά.

Υπάρχουν προγράμματα ευαισθητοποίησης των εργαζομένων σε θέματα πολυμορφίας;

Από όσο γνωρίζω εγώ, όχι ... δεν έχουμε οργανώσει ποτέ εμείς κάτι τέτοιο..

Ποια επίδραση πιστεύετε ότι έχει ένα πολυμορφικό εργατικό δυναμικό στην αγωγή των παιδιών στο πλαίσιο ενός Παιδικού Σταθμού;

Πιστεύω ότι μόνο θετικά προσφέρει!!! Τα παιδιά μαθαίνουν στη διαφορετικότητα και στην πολυπολιτισμικότητα. Αυτά είναι πάρα πολύ βασικά εφόδια για τη μετέπειτα ζωή τους. Καλό είναι να τα προωθούμε από τις τόσο μικρές ηλικίες.

Πώς αντιμετωπίζονται οι πιθανές ανισότητες ή διακρίσεις που ενδέχεται να προκύψουν στον Παιδικό Σταθμό;

Μέχρι τώρα δεν έχει προκύψει κάτι τέτοιο κι εύχομαι να μην προκύψει ούτε στο μέλλον. Αν όμως ... το πιο σωστό νομίζω είναι να ακούσω και τις δύο πλευρές ξεχωριστά κι έπειτα να κρίνω αν μπορεί να λυθεί το θέμα ή δυστυχώς να χρειαστεί να αποχωρίσει το άτομο εκείνο, που δεν μπορεί να συνεργαστεί, με αγάπη προς τον/την συνάδελφο. Οι εντάσεις δεν ωφελούν το κλίμα γενικότερα, ίσα ίσα που μπορεί να μεταφερθεί στα παιδιά ή τους γονείς κι αυτά είναι ... ανεπίτρεπτες καταστάσεις !

Ενθαρρύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων; Αν ναι, με ποια πρακτικά μέσα;

Η λήψη αποφάσεων πάνω στο πρόγραμμα διδασκαλίας, είναι κάτι που το κατακτά ο εργαζόμενος σταδιακά. Μέσα στα χρόνια που είμαι υπεύθυνη του παιδικού σταθμού, έχω διαπιστώσει ότι είναι απαραίτητη η βοήθεια στην αρχή, για να βγει το κατάλληλο πρόγραμμα για την εβδομάδα. Αυτό παρατηρείται είτε σε εργαζόμενες και εργαζόμενους που έχουν τελειώσει πανεπιστήμιο, είτε από εκείνους που έχουν τελειώσει κάποια ιδιωτική σχολή. Όμως είναι σημαντικό να μπορούν να παίρνουν αποφάσεις, που αφορούν στη διδασκαλία, στις γιορτές, στην ενημέρωση γονέων για την πορεία των παιδιών κτλ.

Πώς αντιμετωπίζονται καταστάσεις κρίσης που προκύπτουν λόγω προβλημάτων δικαιοσύνης ή άνισης μεταχείρισης;

Προβλήματα δικαιοσύνης ή άνισης μεταχείρισης, δεν προκύπτουν όταν ο υπεύθυνος ακολουθεί μία συγκεκριμένη πορεία και τακτική κι έχει ξεκαθαρίσει τη θέση του εξ αρχής, στο προσωπικό του. Θεωρώ πως με τη πολιτική του σταθμού μου δεν υπάρχουν περιθώρια να αναπτυχθεί κάποια ανιση μεταχείριση. Στηρίζω και προωθώ όσο μπορώ την αμεροληψία.

Υπάρχουν ίσες ευκαιρίες εξέλιξης για τους εργαζομένους; Αν ναι, ποια είναι τα κριτήρια;

Ευκαιρία εξέλιξης στο χώρο ενός παιδικού σταθμού, θα ήταν ας πούμε, να αναλάβει κάποιος τμήμα, ενώ μέχρι τώρα είχε θέση βοηθού. Ναι αυτό έχει γίνει και προκύπτει όταν μέσα στο χρόνο υπάρξει κενή θέση και ο εν λόγω εργαζόμενος έχει δείξει ουσιαστική πρόοδο. Το κριτήριο για να το προτείνω είναι να δω ότι έχει όρεξη, του αρέσει να ψάχνει νέες μεθόδους και φυσικά να έχει σωστούς παιδαγωγικούς τρόπους προς τα παιδιά και τους γονείς, όταν του δίνεται η ευκαιρία. Πάνω απ' όλα όμως, το σημαντικότερο είναι να το θέλει κι η/ο ίδια/ος.

Πραγματοποιούνται συχνές αξιολογήσεις του προσωπικού του Σταθμού; Εσείς πραγματοποιείτε κάποια μέθοδο αυτό-αξιολόγησης;

Στο δικό μου παιδικό σταθμό, αξιολόγηση γίνεται μόνο στο πλαίσιο συνάντησης, που πραγματοποιούμε απογευματινή ώρα, με όλες οι εργαζόμενες μαζί. Όχι όμως ιδιαίτερα συχνά τώρα πια ... κι αυτό γιατί η εργασιακή σχέση που έχουμε με τις περισσότερες, είναι σχέση ζωής, αφού με τη μία συνεργαζόμαστε 30 χρόνια και με τις άλλες από το 2007. Καταλαβαίνετε ότι η σχέση μας στηρίζεται σε αμοιβαίο σεβασμό, ουσιαστική αγάπη, εμπιστοσύνη οπότε όλα αυτά, σε μία καλή συνεργασία !!

Παράρτημα Δ: Προσωπικός αναστοχασμός για τη Θεματική Ανάλυση

Αξίζει να αναφέρω ότι η προσωπική μου προοπτική ως παιδαγωγού πρώιμης παιδικής ηλικίας ενδέχεται να επηρέασε την ανάλυση των δεδομένων, ειδικά όσον αφορά την επιθυμία μου να εντοπίσω θετικά παραδείγματα και βέλτιστες πρακτικές. Ωστόσο, προσπάθησα να προσεγγίσω τα δεδομένα που έλαβα από τις συνεντεύξεις, με ανοιχτό μυαλό και να δώσω έμφαση στις αυθεντικές εμπειρίες και αντιλήψεις των συμμετεχόντων. Μερικά από τα ευρήματα με ξάφνιασαν, ιδιαίτερα η επιφανειακή προσέγγιση στην επιλογή προσωπικού και την αξιολόγησή του, όπως και η έλλειψη ουσιαστικής συνεργασίας σε κάποιους Παιδικούς Σταθμούς. Αυτά τα ευρήματα ήταν αντίθετα με τις προσδοκίες μου και με έκαναν να σκεφτώ πόσο σημαντικό είναι να βελτιωθούν αυτές οι πρακτικές. Συνολικά, από τη διαδικασία της ανάλυσης, έμαθα πολλά για τη σημασία της ακρόασης και της κατανόησης των διαφορετικών απόψεων και εμπειριών. Η συγκεκριμένη έρευνα με βοήθησε να εξελιχθώ ως ερευνητής και ως άτομο, αναδεικνύοντας την ανάγκη για ουσιαστική και δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων σε όλους τους τομείς.

