ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Διαχείριση της Διαφορετικότητας στον Εργασιακό Χώρο

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητής: Εμμανουήλ Τσιχλάκης, ΔΕ1108

Επιβλέπων: Δρ. Μαρίνος Χουρδάκης, Έκτακτο Διδακτικό Προσωπικό

©
<2025>

HELLENIC MEDITERRANEAN UNIVERSITY

SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS SCIENCE

DEPARTMENT OF MANAGMENENT SCIENCE AND TECHNOLOGY

Organizational Behavior and Managing Diversity in the Workplace

DIPLOMA THESIS

Student: Emmanouil Tsichlakis, DE1108

Supervisor: Dr. Marinos Chourdakis, Adjunct Teaching Staff

©
<2025>

Υπεύθυνη Δήλωση *: Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ.*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία εξετάζει την οργανωσιακή συμπεριφορά και τη διαχείριση της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο, εστιάζοντας στη σημασία της διαφορετικότητας και τα οφέλη που προκύπτουν από την ένταξη και τη συμπερίληψη. Παρουσιάζονται πρακτικά παραδείγματα μέσα από τη μελέτη περίπτωσης της Google, όπου αναλύονται συγκεκριμένες πρωτοβουλίες, όπως οι Ομάδες Πόρων Εργαζομένων (ERGs) και τα προγράμματα υποστήριξης, που συνέβαλαν στην ενίσχυση της καινοτομίας, στη βελτίωση της διατήρησης των εργαζομένων και στην επίτευξη καλύτερων οργανωτικών αποτελεσμάτων. Επιπλέον, παρατίθενται συστάσεις που βασίζονται στις σύγχρονες στρατηγικές διαχείρισης της διαφορετικότητας, όπως η ενσωμάτωση πολιτικών ένταξης, η εκπαίδευση σε θέματα διαφορετικότητας και η ανάπτυξη κουλτούρας αποδοχής. Οι προτάσεις αυτές συνδέονται με βέλτιστες πρακτικές που αναπτύσσονται στο κείμενο, υπογραμμίζοντας τη σημασία της εφαρμογής τους για τη διαμόρφωση ενός πιο βιώσιμου και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Λέξεις Κλειδιά : Διαφορετικότητα στον Εργασιακό Χώρο, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Ψυχολογική Ασφάλεια, Ενσωμάτωση και Συμπερίληψη, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

ABSTRACT

The paper examines organisational behaviour and diversity management in the workplace, focusing on the importance of diversity and the benefits of inclusion and integration. Practical examples are presented through the Google case study, where specific initiatives, such as Employee Resource Groups (ERGs) and support programmes, are analysed, which have helped to foster innovation, improve employee retention and achieve better organisational outcomes. In addition, recommendations based on modern diversity management strategies, such as integrating inclusion policies, diversity training and developing a culture of acceptance, are provided. These recommendations are linked to best practices developed in the document, underlining the importance of their implementation in creating a more sustainable and productive working environment.

Key Words: Diversity in the Workplace, Organisational Behaviour, Psychological Safety, Inclusion and Inclusion, Human Resources Management.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΧΟΜΕΝΩΝ

ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ v

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ vi

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ vii

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 2

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ 2

1.1 Ορισμός της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς 2

1.2 Βασικοί παράγοντες της οργανωσιακής συμπεριφοράς 3

1.3 Χαρακτηριστικά της οργανωσιακής συμπεριφοράς 5

1.4 Θεωρητικό Πλαίσιο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς 6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 9

ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ 9

Εισαγωγή 9

2.1 Η σημασία της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο 10

2.2 Διαχείριση της διαφορετικότητας 11

2.3 Ο ρόλος της κουλτούρας στην οργανωσιακή συμπεριφορά και τη διαχείριση της διαφορετικότητας 12

2.4 Πτυχές της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο 14

2.5 Χαρακτηριστικά της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο 15

2.6 Θεωρίες σχετικά με τη διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας 17

2.7 Η ψυχολογική ασφάλεια και η σημασία της για την ανάπτυξη περιβάλλοντος αποδοχής και συμπερίληψης στον εργασιακό χώρο 19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 21

ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ 21

3.1 Οφέλη στη διαχείριση της διαφορετικότητας για τους οργανισμούς και τους εργαζομένους 21

3.2 Προκλήσεις στη διαχείριση της διαφορετικότητας για οργανισμούς και τους εργαζομένους 23

3.3 Βέλτιστες πρακτικές για τη διαχείριση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας και στρατηγικές για την προώθηση της ένταξης 25

3.4 Νομοθετικό Πλαίσιο για την Ισότητα στον Εργασιακό Χώρο 27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 29

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ GOOGLE 29

Εισαγωγή 29

4.1 Ιστορικό πλαίσιο και εξέλιξη της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο στην Google 29

4.2 Οι Ομάδες πόρων εργαζομένων (ERGs) της Google 30
4.3 Βασικές μετρήσεις και αποτελέσματα 31
4.4 Πρωτοβουλίες και προγράμματα 33
4.5 Συγκριτική ανάλυση και συστάσεις 34
4.6 Αντίκτυπος και επεκτασιμότητα 35
4.7 Επιλογή της Google ως μελέτη περίπτωσης 35
4.8 Στατιστικά Στοιχεία Διαφορετικότητας και Συμπερίληψης σε Άλλες Ευρωπαϊκές Εταιρείες 37
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 44
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 46

ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Δεδομένα εκπροσώπησης εργατικού δυναμικού Google διαχρονικά ως προς την εθνικότητα/φυλή, πηγή: Google Diversity Annual Report 2024. Διαθέσιμο στο https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2024/. 31
Εικόνα 2.Εικόνα 2. Δεδομένα εκπροσώπησης εργατικού δυναμικού Google διαχρονικά ως προς το φύλο, πηγή: Google Diversity Annual Report 2024. Διαθέσιμο στο https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2024/. 31
Εικόνα 3. Δεδομένα εκπροσώπησης εργατικού δυναμικού της Google με αναπηρία για το 2024, πηγή: Google Diversity Annual Report 2024. Διαθέσιμο στο https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2024/. 32
Εικόνα 4. Αύξηση της εκπροσώπησης των γυναικών, των Black+ και των Latinx+ εργαζομένων στην Google από το 2018 έως το 2024, πηγή: Google Diversity Annual Report 2024. Διαθέσιμο στο https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2024/.....32
Εικόνα 5. Χρήση χαρακτηριστικών προσβασιμότητας όπως η αυτόματη μεταγλώττιση και τα προγράμματα ανάγνωσης οθόνης από το 2021 έως το 2023, Google Diversity Annual Report 2024. Διαθέσιμο στο https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2024/.....34
Εικόνα 6. Βελτιωμένα ποσοστά διατήρησης μετά από πρωτοβουλίες ένταξης, πηγή: Google Diversity Annual Report 2024. Διαθέσιμο στο https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2024/. 35

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

DEI: Diversity, Equity, and Inclusion

DMAIC: Define, Measure, Analyze, Improve, Control

Employee Resource Groups (ERGs)

LGBTQ+: Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer/Questioning, +

ΟΣ – Οργανωσιακή Συμπεριφορά

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Μαρίνο Χουρδάκη, για την πολύτιμη καθοδήγηση, την υποστήριξη και τις εύστοχες παρατηρήσεις του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας εργασίας. Η συμβολή του υπήρξε καθοριστική για την ολοκλήρωσή της. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την αμέριστη υποστήριξη και ενθάρρυνσή τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Τέλος, ευχαριστώ όλους όσους συνέβαλαν, άμεσα ή έμμεσα, στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οργανωσιακή συμπεριφορά και η διαχείριση της διαφορετικότητας αποτελούν κρίσιμα θέματα στη σύγχρονη διοικητική επιστήμη, δεδομένου του συνεχώς εξελισσόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της αυξανόμενης ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού. Οι οργανισμοί καλούνται να κατανοήσουν πώς η ανθρώπινη συμπεριφορά και η διαφορετικότητα επηρεάζουν τη λειτουργία, την παραγωγικότητα και την καινοτομία, αναζητώντας παράλληλα βέλτιστες πρακτικές για την ενίσχυση της ένταξης και της αποδοτικότητας (Χυτήρης, 2017).

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να εξετάσει τη σημασία της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο, να αναδείξει τα οφέλη της αποτελεσματικής διαχείρισης της διαφορετικότητας και να προτείνει πρακτικές και στρατηγικές που μπορούν να ενισχύσουν τη συμπερίληψη και την οργανωτική κουλτούρα. Μέσω της μελέτης περίπτωσης της Google, επιχειρείται η διερεύνηση συγκεκριμένων πρωτοβουλιών που εφαρμόστηκαν με επιτυχία και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.

Οι βασικοί στόχοι της εργασίας είναι:

- Η παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο.
- Η ανάλυση των προκλήσεων και των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί κατά τη διαχείριση της διαφορετικότητας.
- Η ανάδειξη βέλτιστων πρακτικών και στρατηγικών που μπορούν να εφαρμοστούν σε οργανωσιακά περιβάλλοντα.
- Η παρουσίαση της μελέτης περίπτωσης της Google ως πρότυπο διαχείρισης της διαφορετικότητας.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προσεγγίζονται είναι τα εξής:

1. Ποια είναι η σημασία της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο;
2. Ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις και τα οφέλη από τη διαχείριση της διαφορετικότητας σε έναν οργανισμό;
3. Ποιες στρατηγικές και πρακτικές έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές στη διαχείριση της διαφορετικότητας;

4. Ποια διδάγματα μπορούν να αντληθούν από τη μελέτη περίπτωσης της Google για τη διαφορετικότητα;

Η εργασία διαρθρώνεται σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, με έμφαση στους βασικούς παράγοντες, τα χαρακτηριστικά και τις θεωρητικές προσεγγίσεις. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο, οι πτυχές και τα χαρακτηριστικά της, καθώς και ο ρόλος της στην οργανωσιακή κουλτούρα. Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στις προκλήσεις και τις δυσκολίες της διαχείρισης της διαφορετικότητας, καθώς και στις βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να υιοθετηθούν. Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της Google, όπου αναλύονται οι στρατηγικές, οι πρωτοβουλίες και τα αποτελέσματα των προσπαθειών της για την προώθηση της διαφορετικότητας.

Η εργασία καταλήγει με τα συμπεράσματα, στα οποία συνοψίζονται τα βασικά ευρήματα και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα και εφαρμογές στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της διαχείρισης της διαφορετικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

1.1 Ορισμός της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Η έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς (ΟΣ) έχει εξελιχθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες, επηρεασμένη από διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία και τα οικονομικά. Σύμφωνα με τον Barnard, ο οργανισμός ορίζεται ως «ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή δυνάμεων δύο ή περισσότερων ατόμων» (Nikezić et al., 2016, σ.7), προσφέροντας ένα πρώτο πλαίσιο για την κατανόηση της ΟΣ. Ωστόσο, οι σύγχρονες προσεγγίσεις της ΟΣ υπερβαίνουν τον παραδοσιακό αυτό ορισμό, ενσωματώνοντας την αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων, ομάδων και οργανωτικών δομών. Η βιβλιογραφία παρουσιάζει ποικίλους ορισμούς, υπογραμμίζοντας τις διαφορετικές ερμηνείες και ερευνητικές κατευθύνσεις. Για παράδειγμα, οι Bazerman και Gino (2012) ορίζουν την ΟΣ ως το πεδίο που εξετάζει τον αντίκτυπο των ατόμων, των ομάδων και των δομών στη συμπεριφορά εντός οργανισμών, με στόχο τη βελτίωση της οργανωτικής

αποτελεσματικότητας. Παράλληλα, οι Gil et al. (2013) εστιάζουν στην κατανόηση, την παραγωγή και τον έλεγχο της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε οργανισμούς, αναδεικνύοντας την πρακτική διάσταση του πεδίου.

Η ΟΣ αποτελεί έναν διεπιστημονικό κλάδο που συνδυάζει θεωρητική γνώση και πρακτική εφαρμογή. Ειδικότερα, όπως σημειώνουν οι Moorthy et al. (2015), η ΟΣ προσπαθεί να οικοδομήσει θεωρίες που εφαρμόζονται στην πρόβλεψη και κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Παρότι οι ορισμοί αυτοί καλύπτουν διαφορετικές πτυχές, παρουσιάζουν μία κοινή κατεύθυνση: την ανάγκη συστηματικής μελέτης των ανθρώπινων σχέσεων στο πλαίσιο των οργανισμών.

Η προσέγγιση της ΟΣ ως πεδίου που γεφυρώνει τη θεωρία και την πρακτική (Schein, 2010) είναι κρίσιμη για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να προσαρμοστούν στις σύγχρονες απαιτήσεις, όπως η πολυπολιτισμικότητα και οι τεχνολογικές εξελίξεις. Παράλληλα, οι παράγοντες όπως η κουλτούρα, η ηγεσία και η δομική δυναμική αποτελούν καίρια πεδία έρευνας, καθώς επηρεάζουν τη συνοχή των ομάδων και την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Επιπλέον, η κριτική επισκόπηση της βιβλιογραφίας αναδεικνύει ότι η απλή παράθεση ορισμών δεν αρκεί. Οι διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις πρέπει να αξιολογούνται για τη συμβολή τους στη σύγχρονη έρευνα. Για παράδειγμα, ενώ ο Schein (2010) τονίζει την κατανόηση των μεταβλητών που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, οι Sharma (2016) και Luthans (2011) επικεντρώνονται στη σύνδεση μεταξύ θεωρίας και πρακτικής, προτείνοντας εφαρμογές που βελτιώνουν τη συνεργασία, την καινοτομία και την ηθική λήψη αποφάσεων.

Συνοψίζοντας, η ΟΣ είναι ένα πολύπλευρο πεδίο που ενσωματώνει γνώσεις από διαφορετικές επιστήμες και προσφέρει στρατηγικές για την κατανόηση και διαχείριση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς. Η κριτική εξέταση των βιβλιογραφικών ορισμών όχι μόνο εμπλουτίζει τη θεωρητική βάση της ΟΣ, αλλά και αναδεικνύει τη δυναμική της στην αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων.

1.2 Βασικοί παράγοντες της οργανωσιακής συμπεριφοράς

Τα βασικά στοιχεία της οργανωσιακής συμπεριφοράς (ΟΣ) περιλαμβάνουν τους ανθρώπους, τη δομή, την τεχνολογία και το εξωτερικό περιβάλλον. Τα στοιχεία αυτά διαμορφώνουν συλλογικά τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών και τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αλληλεπιδρούν στο εσωτερικό τους και αναλύονται στην συνέχεια

κατά το δυνατό συνοπτικά και περιεκτικά (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014). Ειδικότερα:

Το εργατικό δυναμικό: Το εργατικό δυναμικό αποτελεί το πιο κρίσιμο στοιχείο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, καθώς διαμορφώνουν τα κοινωνικά και εσωτερικά συστήματα εντός των οργανισμών και περιλαμβάνει άτομα και ομάδες, οι οποίες μπορεί να ποικίλλουν ως προς το μέγεθος, την τυπικότητα και τον σκοπό. Οι ομάδες μπορεί να είναι επίσημες ή ανεπίσημες και η δυναμική τους φύση επηρεάζει σημαντικά τους οργανωτικούς στόχους (Joshy, 2022). Η αποτελεσματική οργανωσιακή συμπεριφορά εξαρτάται από την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα και οι ομάδες λειτουργούν, επικοινωνούν και συνεργάζονται μέσα σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο (Luthans, 2011).

Η δομή: Η δομή παρέχει το επίσημο πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό και καθορίζει εν πολύς τις σχέσεις μεταξύ ρόλων, αρμοδιοτήτων και διαδικασιών, διασφαλίζοντας τον αποτελεσματικό συντονισμό των καθηκόντων όλων των συνεργαζόμενων μερών (Saravanakumar, 2019). Μια καλά καθορισμένη δομή είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, καθώς καθιερώνει σαφείς γραμμές εξουσίας και λογοδοσίας, επιτρέποντας στα άτομα να εργάζονται με συνοχή εντός του πλαισίου του οργανισμού.

Η τεχνολογία: Η τεχνολογία περιλαμβάνει εκείνα τα εργαλεία, τα συστήματα και τις διαδικασίες που διευκολύνουν την εργασία εντός ενός οργανισμού, ενώ επηρεάζει άμεσα την παραγωγικότητα, τις εργασιακές σχέσεις και την εκτέλεση εργασιών. Η προηγμένη τεχνολογία μπορεί να ενισχύσει την αποδοτικότητα και την καινοτομία, αλλά εισάγει επίσης προκλήσεις, όπως η ανάγκη για συνεχή προσαρμογή και ανάπτυξη δεξιοτήτων (Joshy, 2022). Η αλληλεπίδραση μεταξύ της τεχνολογίας και της ανθρώπινης συμπεριφοράς αποτελεί κρίσιμο πεδίο εστίασης στην έρευνα της οργανωσιακής συμπεριφοράς, καθώς διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί προσαρμόζονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον.

Το περιβάλλον: Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάζουν τις οργανωσιακές λειτουργίες, όπως οι οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες. Οι οργανισμοί υπάρχουν ως μέρος ενός ευρύτερου συστήματος και επηρεάζονται από τις αλληλεπιδράσεις με την εκάστοτε κυβερνητική πολιτική, το κοινωνικό περιβάλλον των εργαζομένων και άλλες οντότητες (Saravanakumar, 2019). Αυτή η αλληλεξάρτηση υπογραμμίζει τη σημασία

της κατανόησης του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί, καθώς διαμορφώνει τις στρατηγικές αποφάσεις και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα τους (Σημιτζή, 2014).

Εν κατακλείδι, όλα τα παραπάνω στοιχεία της οργανωσιακής συμπεριφοράς αποτελούν θεμελιώδεις πυλώνες για την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των οργανισμών, με κάθε ένα στοιχείο από αυτά να διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωτικής δυναμικής και στη διασφάλιση της ευθυγράμμισης με τους ευρύτερους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των στοιχείων απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς παράγοντες.

1.3 Χαρακτηριστικά της οργανωσιακής συμπεριφοράς

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά παρουσιάζει διακριτά χαρακτηριστικά που καθορίζουν το πεδίο εφαρμογής, τη φύση και την εφαρμογή της στη σύγχρονη διοικητική επιστήμη και η κατανόηση αυτών των χαρακτηριστικών είναι σημαντικό για την αντίληψη του τρόπου με τον οποίο η ΟΣ συμβάλλει στην οργανωτική αποτελεσματικότητα και τη διοικητική πρακτική.

Ένα πρωταρχικό χαρακτηριστικό της ΟΣ είναι ο ολοκληρωμένος χαρακτήρας της στο πλαίσιο της διοικητικής επιστήμης. Παρόλο που έχει εξελιχθεί σε ξεχωριστό πεδίο μελέτης, η ΟΣ παραμένει θεμελιωδώς διασυνδεδεμένη με την ευρύτερη διοικητική επιστήμη, επιτρέποντας την ολοκληρωμένη κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε οργανωτικά πλαίσια, διατηρώντας παράλληλα ισχυρούς δεσμούς με της γενικές αρχές της διοίκησης (Robbins & Judge, 2017). Ο πραγματιστικός προσανατολισμός των σπουδών της ΟΣ, τη διακρίνει από της αμιγώς θεωρητικούς κλάδους και σύμφωνα με τον Mullins (2016, σ.13) η έρευνα και οι εφαρμογές της οργανωσιακής συμπεριφοράς κατευθύνονται σκόπιμα προς την επίτευξη συγκεκριμένων οργανωτικών στόχων, εστιάζοντας ιδιαίτερα στην ενίσχυση της παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας». Αυτή η πρακτική εστίαση διασφαλίζει ότι η γνώση της ΟΣ συμβάλλει άμεσα στην οργανωτική επιτυχία μέσω της βελτίωσης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωτικής ανάπτυξης.

Ένα τρίτο καθοριστικό χαρακτηριστικό της ΟΣ αποτελεί η διεπιστημονική της θεμελίωση, όπως σημειώνουν οι Luthans & Doh (2018), η ΟΣ συνθέτει γνώσεις από

διάφορα ακαδημαϊκά πεδία, συμπεριλαμβανομένης της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της ανθρωπολογίας, της οικονομίας και της πολιτικής επιστήμης. Αυτή η διεπιστημονική προσέγγιση επιτρέπει μια πιο διαφοροποιημένη κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε οργανωτικά περιβάλλοντα. Για παράδειγμα, ενώ η ψυχολογία συμβάλλει στην κατανόηση των ατομικών κινήτρων και της προσωπικότητας, η κοινωνιολογία παρέχει γνώσεις σχετικά με τη δυναμική των ομάδων και την οργανωσιακή κουλτούρα (Griffin et al., 2020). Εν αντιθέσει με τις επιστήμες συμπεριφοράς που μελετούν ένα ευρύ φάσμα ζωντανών οργανισμών, η ΟΣ εστιάζει ειδικά στην ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανωτικά πλαίσια και αυτή η εξειδικευμένη εστίαση, όπως τονίζει ο Greenberg (2021), επιτρέπει βαθιές γνώσεις για το πώς λειτουργούν τα άτομα και οι ομάδες μέσα στο δομημένο περιβάλλον των οργανισμών. Αυτή η ιδιαιτερότητα καθιστά την ΟΣ ιδιαίτερα πολύτιμη για την κατανόηση της δυναμικής του χώρου εργασίας και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας.

Ένα άλλο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι η προσέγγιση της πολυεπίπεδης ανάλυσης. Σύμφωνα με τις McShane & Von Glinow (2018), η οποία εξετάζουν τη συμπεριφορά σε τρία διαφορετικά αλλά αλληλένδετα επίπεδα:

- Σε ατομικό επίπεδο, εστιάζοντας στα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα κίνητρα και την απόδοση του ατόμου
- Σε ομαδικό επίπεδο, εξετάζοντας τη δυναμική της ομάδας, την ηγεσία και της διαπροσωπικές σχέσεις μέσα σε αυτή
- Σε οργανωσιακό επίπεδο, με τη μελέτη των δομικών σχεδίων, της κουλτούρας και των διαδικασιών αλλαγής

Αυτή η πολυεπίπεδη προοπτική επιτρέπει μια ολοκληρωμένη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ατομικές συμπεριφορές αθροίζονται για να επηρεάσουν τη δυναμική της ομάδας και τελικά να διαμορφώσουν τα οργανωτικά αποτελέσματα.

1.4 Θεωρητικό Πλαίσιο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Οι βασικοί πυλώνες της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (ΟΣ) βασίζονται σε τρία θεμελιώδη πλαίσια που εξηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανωσιακά περιβάλλοντα: το Συμπεριφορικό Πλαίσιο, το Γνωστικό Πλαίσιο και το Κοινωνικό Γνωστικό Πλαίσιο. Κάθε πλαίσιο προσφέρει ξεχωριστές γνώσεις για την κατανόηση

και την πρόβλεψη της συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα συγκεκριμένα πλαίσια, ώστε να δοθεί μια πλήρης εικόνα της βάσης της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Ι. Συμπεριφορικό Πλαίσιο

Το συμπεριφορικό πλαίσιο έχει τις ρίζες του στον συμπεριφορισμό και εστιάζει στη σχέση μεταξύ ερεθίσματος και απόκρισης. Η συγκεκριμένη προσέγγιση υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να διαμορφωθεί μέσω εμπειριών και συνεπειών εντός ενός συγκεκριμένου περιβάλλοντος.

1. **Κλασική Εξαρτημένη Μάθηση**: Ivan Pavlov ανέπτυξε τη θεωρία της κλασικής εξαρτημένης μάθησης, σύμφωνα με την οποία τα ουδέτερα ερεθίσματα αποκτούν την ικανότητα να προκαλούν συγκεκριμένες αντιδράσεις μέσω επαναλαμβανόμενων συσχετίσεων (Pavlov, 1927). Αν και η θεωρία αυτή έχει περιορισμένη άμεση εφαρμογή σε οργανωσιακά περιβάλλοντα, οι αρχές της βοηθούν στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν συναισθηματικές αντιδράσεις, όπως η θετική ή αρνητική αντίληψη για συγκεκριμένες καταστάσεις στον χώρο εργασίας (O'Donohue & Ferguson, 2018).
2. **Λειτουργικός Συμπεριφορισμός:** Ο B.F. Skinner πρότεινε τη θεωρία του λειτουργικού συμπεριφορισμού (Operant Conditioning), η οποία εστιάζει στις συνέπειες της συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τον Skinner, η συμπεριφορά ενισχύεται ή αποθαρρύνεται ανάλογα με τις συνέπειες που τη συνοδεύουν (Skinner, 1953). Όπως εξηγούν οι Daniels και Bailey (2014), η οργανωσιακή συμπεριφορά μπορεί να διαμορφωθεί μέσω:
    - **Θετικής ενίσχυσης:** Προσθήκη ανταμοιβών.
    - **Αρνητικής ενίσχυσης:** Απομάκρυνση αρνητικών συνθηκών.
    - **Θετικής τιμωρίας:** Επιβολή αποτρεπτικών συνθηκών.
    - **Αρνητικής τιμωρίας:** Αφαίρεση ανταμοιβών.

ΙΙ. Γνωστικό Πλαίσιο

Το γνωστικό πλαίσιο εστιάζει στις νοητικές διεργασίες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά. Σε αντίθεση με τον συμπεριφορισμό, αναγνωρίζει τα άτομα ως ενεργούς δέκτες πληροφοριών που επεξεργάζονται τα ερεθίσματα, καθοδηγούμενοι από σκέψεις, πεποιθήσεις και στόχους (Bandura, 1986).

Σύμφωνα με τον Latham (2019), το γνωστικό πλαίσιο εξηγεί τη συμπεριφορά μέσω:

- Σκέψης κατευθυνόμενης από στόχους.
- Πεποιθήσεων και προσδοκιών.
- Επεξεργασίας πληροφοριών.
- Διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Αυτή η προοπτική είναι καθοριστική για την κατανόηση της παρακίνησης και της λήψης αποφάσεων στον χώρο εργασίας, καθώς επηρεάζει τις αντιδράσεις και τις επιδόσεις των εργαζομένων.

ΙΙΙ. Κοινωνικό Γνωστικό Πλαίσιο

Το κοινωνικό γνωστικό πλαίσιο, που αναπτύχθηκε από τον Bandura, συνδυάζει στοιχεία του συμπεριφορισμού και του γνωστικού πλαισίου, δίνοντας έμφαση στη μάθηση μέσω παρατήρησης και στο ρόλο της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Η έννοια του αμοιβαίου ντετερμινισμού, που εισήγαγε ο Bandura, περιγράφει την αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμου, περιβάλλοντος και συμπεριφοράς (Wood & Bandura, 1989).

Σύμφωνα με τους Stajkovic και Luthans (2018), οι βασικοί παράγοντες του κοινωνικού γνωστικού πλαισίου περιλαμβάνουν:

- Μάθηση μέσω παρατήρησης.
- Αυτοαποτελεσματικότητα.
- Περιβαλλοντικές επιδράσεις.

Αυτή η προοπτική είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την κατανόηση της ηγεσίας και της πολιτισμικής προσαρμογής σε οργανωσιακά περιβάλλοντα.

Συνοψίζοντας, το θεωρητικό πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς βασίζεται σε τρεις κύριες προσεγγίσεις – το συμπεριφορικό, το γνωστικό και το κοινωνικό γνωστικό πλαίσιο. Κάθε μία από αυτές προσφέρει πολύτιμα εργαλεία για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο, ενώ ο συνδυασμός τους παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση για την κατανόηση των οργανωσιακών φαινομένων. Η μετάβαση στο επόμενο κεφάλαιο εστιάζει στις πρακτικές εφαρμογές αυτών των θεωρητικών πλαισίων σε σύγχρονα οργανωσιακά περιβάλλοντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Εισαγωγή

Η διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας αναφέρεται στη διαδικασία ανάπτυξης ενός περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς, όπου εκτιμώνται οι διαφορετικές δεξιότητες, οι πολιτισμικές προοπτικές και το υπόβαθρο των ατόμων. Η έννοια της διαφορετικότητας ενσωματώνει ποικίλα χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, η εθνικότητα, το φύλο, η αναπηρία, η γλώσσα, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις, η ταυτότητα φύλου, η διαφυλική κατάσταση, τα στάδια ζωής, η εκπαίδευση και οι σεξουαλικές προτιμήσεις. Αυτά τα χαρακτηριστικά όχι μόνο διαμορφώνουν τις διαφορετικές προοπτικές των ατόμων αλλά είναι επίσης υπεύθυνα για την εμφάνιση διακρίσεων και ανισοτήτων (Commonwealth Ombudsman, 2015).

Η διαχείριση της διαφορετικότητας αποτελεί ένα κρίσιμο ζήτημα στην ορολογία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και έχει απασχολήσει ερευνητές και επαγγελματίες για περισσότερες από τέσσερις δεκαετίες. Σύμφωνα με τον Thomas (1990), η έννοια της διαφορετικότητας άρχισε να εξετάζεται συστηματικά από τη δεκαετία του 1980, όταν οι οργανισμοί άρχισαν να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού. Έκτοτε, η έμφαση έχει μετατοπιστεί από την απλή διαχείριση της διαφορετικότητας στη δημιουργία κουλτούρας ένταξης, η οποία προωθεί την αξία και την ενσωμάτωση της διαφορετικότητας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Η ένταξη εστιάζει στη δημιουργία μιας θετικής στάσης, με κεντρικό άξονα την εκτίμηση και αποτίμηση των ατομικών διαφορών. Όπως σημειώνουν οι Ferdman και Deane (2017), η ένταξη απαιτεί ενεργές πρακτικές που διασφαλίζουν ότι όλα τα άτομα, ανεξαρτήτως φυλής, φύλου ή κοινωνικής ιδιότητας, αισθάνονται αποδεκτά και συνδεδεμένα με τον οργανισμό. Επιπλέον, η ένταξη προάγει τη συμμετοχή και τη δέσμευση των εργαζομένων, συμβάλλοντας στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης.

Το θεωρητικό πλαίσιο που στηρίζει την έννοια της διαφορετικότητας βασίζεται σε κοινωνιολογικές, ψυχολογικές και διοικητικές προσεγγίσεις. Σύμφωνα με τον Nishii (2019), η ένταξη και η διαφορετικότητα αλληλοσυμπληρώνονται, καθώς η ένταξη

παρέχει τον μηχανισμό για την ουσιαστική αξιοποίηση της ποικιλομορφίας. Ο Cox (1994) υποστηρίζει ότι η διαφορετικότητα μπορεί να λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς, καθώς ενισχύει την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και τη λήψη αποφάσεων.

Συνοψίζοντας, η κατανόηση και διαχείριση της διαφορετικότητας είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που προάγει την ισότητα, τη συμπερίληψη και την αποδοτικότητα. Στις επόμενες ενότητες, αναλύονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις της διαφορετικότητας και παρουσιάζονται παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών για τη διαχείρισή της.

2.1 Η σημασία της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο

Η διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο περιλαμβάνει την παρουσία διαφορών μεταξύ των ατόμων όσον αφορά την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα, την κουλτούρα, τις ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά. Έχει καταστεί ακρογωνιαίος λίθος της οργανωτικής στρατηγικής, καθώς η παγκοσμιοποίηση και οι δημογραφικές αλλαγές δημιουργούν ολοένα και πιο ποικίλα εργατικά δυναμικά, η υιοθέτηση της διαφορετικότητας να είναι απαραίτητη για την προώθηση μιας περιεκτικής και καινοτόμου οργανωτικής κουλτούρας που μπορεί να προσαρμόζεται στις δυναμικές απαιτήσεις της αγοράς (Walden, 2011). Η σημασία της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας έγκειται στην ικανότητά ενός οργανισμού να ενισχύει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, με έρευνες να καταδεικνύουν ότι οι ποικιλόμορφες ομάδες φέρνουν ποικίλες προοπτικές, επιτρέποντας στους οργανισμούς να προσεγγίσουν τα προβλήματα από πολλαπλές οπτικές γωνίες και να επινοήσουν μοναδικές λύσεις. Για παράδειγμα, έχει αποδειχθεί ότι η διαφορετικότητα στις ομάδες τις καθιστά ανώτερες από τις ομοιογενείς σε συνεδρίες καταιγισμού ιδεών και διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Αυτό οδηγεί σε βελτίωση των οργανωτικών επιδόσεων και ευθυγραμμίζεται με τις αρχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς, οι οποίες υπογραμμίζουν ότι η διαφορετικότητα προάγει την προσαρμοστικότητα και την ανθεκτικότητα των οργανισμών (Joshy, 2022). Εκτός από την προώθηση της καινοτομίας, η διαφορετικότητα συμβάλλει στην καλύτερη εκπροσώπηση και κατανόηση των διαφορετικών πελατειακών βάσεων. Εκτός από την προώθηση της καινοτομίας, η διαφορετικότητα συμβάλλει στην καλύτερη εκπροσώπηση και κατανόηση των αναγκών διαφορετικών πελατειακών βάσεων. Όταν οι οργανισμοί

αντικατοπτρίζουν την ποικιλομορφία των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται, αποκτούν τη δυνατότητα να προσαρμόζουν αποτελεσματικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες και προτιμήσεις κάθε τμήματος πελατών. Αυτή η ευθυγράμμιση όχι μόνο ενισχύει την αφοσίωση των πελατών στη μάρκα αλλά και αυξάνει την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού στην αγορά, καθώς δημιουργεί ισχυρότερους δεσμούς με ένα ποικιλόμορφο πελατειακό κοινό (Cox & Blake, 1991; Herring, 2009).

2.2 Διαχείριση της διαφορετικότητας

Η διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας προάγει την ικανοποίηση και τη διατήρηση των εργαζομένων, δηλαδή οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και τους συμπεριλαμβάνουν είναι πιο πιθανό να είναι δεσμευμένοι και αφοσιωμένοι στον οργανισμό που απασχολούνται. Οι πολιτικές ενσωμάτωσης, όπως οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας και η εκπαίδευση σε θέματα διαφορετικότητας, ενισχύουν την αίσθηση του ανήκειν, η οποία μειώνει τον κύκλο εργασιών και ενισχύει το ηθικό. (Saravanakumar, 2019). Ωστόσο, η διαχείριση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας απαιτεί την αντιμετώπιση προκλήσεων όπως η ασυνείδητη προκατάληψη και οι πιθανές συγκρούσεις που προκύπτουν από διαφορές στις αξίες ή στα στυλ επικοινωνίας. Η αποτελεσματική διαχείριση της ποικιλομορφίας περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας κουλτούρας σεβασμού και ενσωμάτωσης μέσω στοχευμένων πρωτοβουλιών, συμπεριλαμβανομένων της κατάρτισης σε θέματα διαφορετικότητας, συμπερίληψης, προγραμμάτων καθοδήγησης και των πρακτικών ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς. Επιπλέον, η διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας θεωρείται όλο και περισσότερο ως ηθική και δεοντολογική επιταγή, με τους οργανισμούς να πρέπει πολλές φορές να αιτιολογούν και να δικαιολογούνται στα ενδιαφερόμενα μέρη (επιθεώρηση εργασίας, επόπτες κλπ) για τις πρακτικές τους όσον αφορά την ποικιλομορφία, με τους επενδυτές, τους πελάτες και τους εργαζόμενους να απαιτούν μεγαλύτερη διαφάνεια και δράση. Η ενσωμάτωση της ποκιλομορφίας ως βασικής αξίας αποδεικνύει τη δέσμευση των οργανισμών για κοινωνική ευθύνη και ισότητα (Zheng et al., 2010).

Η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι η συστηματική και σχεδιασμένη υποχρέωση εκ μέρους ενός οργανισμού, να προσλαμβάνει, να επιλέγει, να ανταμείβει, να προωθεί και να διατηρεί ένα ποικιλόμορφο μείγμα εργαζομένων σε κάθε συγκεκριμένη χρονική

στιγμή, με στόχο τον συνδυασμό και την αξιοποίηση του μείγματος της μοναδικότητας κάθε κουλτούρας. Η διαχείριση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού, ως έννοια, έχει λάβει μεγαλύτερη προσοχή από τις περισσότερες έννοιες της διοίκησης, σε βαθμό που πολλοί οργανισμοί την έχουν εκλάβει ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η έννοια φαίνεται να είναι απλή όταν την εξετάζουμε ως θεωρία, αλλά γίνεται περίπλοκη όταν ξεκινάμε τη διαδικασία εφαρμογής. Πολλοί οργανισμοί δίνουν μεγάλη σημασία στη διαχείριση της διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού, χωρίς να υπάρχει αντίστοιχο όφελος όσον αφορά τα θετικά αποτελέσματα της διαχείρισης της πολυμορφίας (Bushardt, Lambert, & Duhon, 2007). Η διαχείριση της ποικιλομορφίας μπορεί να είναι δυσχερής, διότι η αδυναμία κατάλληλης διαχείρισης της ποικιλομορφίας μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ευημερία ενός οργανισμού. Η αδυναμία αποτελεσματικής διαχείρισης της διαφορετικότητας μπορεί να αποτελέσει πηγή εργασιακής δυσαρέσκειας και μείωσης της ατομικής και ομαδικής απόδοσης (McArthur, 2010). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι όταν τα άτομα αισθάνονται ότι υφίστανται διακρίσεις, είτε λόγω φύλου, είτε λόγω φυλής, είτε λόγω αντιπαλότητας, η απόδοσή τους θα είναι, υπό κανονικές συνθήκες, μειωμένη.

Επιπλέον, ορισμένοι οργανισμοί έχουν ανακαλύψει διαφορετικούς τρόπους για να διασφαλίσουν ότι διατηρούν εγκάρδιες εργασιακές σχέσεις μεταξύ του εργατικού δυναμικού τους, ενθαρρύνοντας την ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας. Στην πραγματικότητα, ο Code (2007) υποστηρίζει ότι αρκετοί οργανισμοί αρχίζουν να προωθούν συμπεριφορές που ενισχύουν την ποικιλομορφία και να διατυπώνουν πρότυπα συμπεριφοράς που δίνουν μια βαθιά επιθεώρηση και καθοδήγηση στο εργατικό δυναμικό σχετικά με το πώς να προχωρούν στη διαχείριση της ποικιλομορφία.

2.3 Ο ρόλος της κουλτούρας στην οργανωσιακή συμπεριφορά και τη διαχείριση της διαφορετικότητας

Η κουλτούρα στον εργασιακό χώρο, αν και για πολλά χρόνια θεωρούνταν δευτερεύον ζήτημα, σήμερα αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η κουλτούρα τείνει να διαχωρίζεται σε δύο βασικούς τομείς: την προσωπική κουλτούρα των εργαζομένων και την κουλτούρα του χώρου εργασίας. Αυτοί οι δύο τομείς αλληλεπιδρούν δυναμικά, με τον έναν να επηρεάζει τον άλλον, δημιουργώντας δυνάμεις αλλαγής για τον οργανισμό.

Κατά τη δεκαετία του 1980, οι ερευνητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς άρχισαν να παρατηρούν ότι το πολιτισμικό υπόβαθρο των εργαζομένων συχνά επηρέαζε την κουλτούρα του εργασιακού περιβάλλοντος, οδηγώντας σε επιτυχή αποτελέσματα όταν αυτές οι δύο κουλτούρες ενισχύονταν αμοιβαία (Hofstede, 1980). Έκτοτε, πολλοί οργανισμοί επικεντρώθηκαν στη δημιουργία μιας επαγγελματικής κουλτούρας που θα υποστηρίζει την παραγωγικότητα και την ευημερία των εργαζομένων.

Η κουλτούρα στον χώρο εργασίας, ωστόσο, δεν βρίσκεται πάντα υπό τον απόλυτο έλεγχο της διοίκησης, καθώς διαμορφώνεται και από εξωτερικούς παράγοντες, όπως τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά του προσωπικού, οι πελάτες και η οικονομική συγκυρία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2015). Για παράδειγμα, η κουλτούρα επηρεάζεται από τη γεωγραφική τοποθεσία, τις κοινωνικές αξίες και την οργανωτική δομή.

Η σύνδεση της κουλτούρας με την ποικιλομορφία είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς η ποικιλομορφία επηρεάζει άμεσα τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την οργανωτική συμπεριφορά. Σύμφωνα με τους Magoshi και Chang (2009), η ποικιλομορφία σε συνδυασμό με μια υγιή κουλτούρα εργασίας αυξάνει την οργανωτική αποτελεσματικότητα και την προσαρμοστικότητα σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα.

2.3.1 Δέσμευση της Διοίκησης για την Ποικιλομορφία

Η δέσμευση της διοίκησης για την ποικιλομορφία αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες για την επιτυχία της διαχείρισης της ποικιλομορφίας σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τους Robbins και Coulter (2012), οι οργανισμοί που ενσωματώνουν την ποικιλομορφία στις στρατηγικές και τις πολιτικές τους έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα, τόσο σε επίπεδο εργαζομένων όσο και σε οργανωτική απόδοση.

Η δέσμευση αυτή περιλαμβάνει:

- **Ενσωμάτωση της ποικιλομορφίας στις στρατηγικές του οργανισμού:** Από τον καθορισμό της αποστολής και του οράματος έως την εφαρμογή πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού.
- **Εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση:** Η διοίκηση χρειάζεται να επενδύει σε προγράμματα κατάρτισης σχετικά με την ποικιλομορφία, ώστε να διασφαλίσει ότι όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν τη σημασία της.

- **Παρακολούθηση και αξιολόγηση:** Η διαρκής αξιολόγηση των πρωτοβουλιών για την ποικιλομορφία είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητάς τους.

Η δέσμευση της διοίκησης δεν περιορίζεται μόνο στην εφαρμογή πολιτικών, αλλά απαιτεί ενεργή συμμετοχή και παρακολούθηση των αλλαγών για τη διατήρηση μιας κουλτούρας ένταξης και σεβασμού.

2.4 Πτυχές της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο

Η διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο χαρακτηρίζεται από ένα ευρύ φάσμα εμφανών και μη εμφανών χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν τα άτομα και τις ομάδες σε έναν οργανισμό με την κατανόηση αυτών των χαρακτηριστικών να είναι επαυξημένης σημασίας για την προώθηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς. Τα βασικά χαρακτηριστικά της διαφορετικότητας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν μέσω του μοντέλου των τεσσάρων επιπέδων της ποικιλομορφίας, το οποίο παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την ανάλυση και τη διαχείριση της στο χώρο εργασίας (Gardenswartz & Rowe, 1998). Τα βασικά χαρακτηριστικά αποτελούν:

- Η Προσωπικότητα: Η προσωπικότητα αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό της διαφορετικότητας και αντιπροσωπεύει τα μοναδικά χαρακτηριστικά, τις στάσεις και τις συμπεριφορές που διακρίνουν ένα άτομο από ένα άλλο γενικότερα αλλά και στον χώρο εργασίας. Αυτά τα εγγενή χαρακτηριστικά επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν με τους συναδέλφους τους, προσεγγίζουν τα καθήκοντά τους και προσαρμόζονται στην οργανωσιακή κουλτούρα Η αποτελεσματική διαχείριση της ποικιλομορφίας της προσωπικότητας μπορεί να ενισχύσει τη συνοχή και την απόδοση της ομάδας.
- Εσωτερικές διαστάσεις: Οι εσωτερικές διαστάσεις της διαφορετικότητας περιλαμβάνουν τα εγγενή χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο, η εθνικότητα, η σωματική ικανότητα και ο σεξουαλικός προσανατολισμός, τα οποία χαρακτηριστικά είναι συχνά ορατά και μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη δυναμική και τις αντιλήψεις στον χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, η ηλικιακή ποικιλομορφία συγκεντρώνει διαφορετικά επίπεδα

εμπειρίας και καινοτομίας, ενώ η ποικιλομορφία φύλου προωθεί την ισορροπημένη λήψη αποφάσεων (Robbins & Judge, 2019).

- Εξωτερικές διαστάσεις: Οι εξωτερικές διαστάσεις περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η εκπαίδευση, η οικογενειακή κατάσταση, η γονική κατάσταση, το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο και η γεωγραφική θέση, με αυτά τα χαρακτηριστικά να είναι λιγότερο ορατά αλλά εξίσου επιδραστικά στη διαμόρφωση των ατομικών προοπτικών και των αλληλεπιδράσεων στο χώρο εργασίας. Οι οργανισμοί που αναγνωρίζουν και προσαρμόζουν τις εξωτερικές διαστάσεις μπορούν να δημιουργήσουν περιβάλλοντα χωρίς αποκλεισμούς (Saravanakumar, 2019).
- Οργανωσιακές διαστάσεις: Οι οργανωσιακές διαστάσεις σχετίζονται με τη θέση του ατόμου στον εργασιακό χώρο, συμπεριλαμβανομένου του εργασιακού ρόλου, της θέσης εργασίας, της αρχαιότητας και του τμήματος στο οποίο εργάζεται. Οι παράγοντες αυτοί συχνά υπαγορεύουν τη δυναμική της εξουσίας, την πρόσβαση σε πόρους και τις ευκαιρίες ανάπτυξης. Η αναγνώριση και η αντιμετώπιση των οργανωτικών διαστάσεων της ποικιλομορφίας διασφαλίζει την ισότητα και μειώνει τις πιθανές συγκρούσεις (Gardenswartz & Rowe, 1998).

Αξιοποιώντας πλαίσια όπως τα Τέσσερα Στρώματα Διαφορετικότητας, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν στοχευμένες στρατηγικές για την αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας και να αξιοποιήσουν τα οφέλη της για την καινοτομία, τη συνεργασία και την οργανωτική επιτυχία.

2.5 Χαρακτηριστικά της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο

Η διαφορετικότητα του εργατικού δυναμικού περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα χαρακτηριστικών που συνδέονται άμεσα με τις εσωτερικές και εξωτερικές διαστάσεις της ανθρώπινης ποικιλομορφίας, όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα. Τα χαρακτηριστικά αυτά συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός πλούσιου και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακού περιβάλλοντος. Η κατανόηση αυτών των διαστάσεων είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς που στοχεύουν στην προώθηση της καινοτομίας, της δημιουργικότητας και της παραγωγικότητας, καθώς και στην ενίσχυση της ισότητας και του σεβασμού για όλους τους εργαζομένους.

Η κατηγοριοποίηση της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο μπορεί να χωριστεί στις εσωτερικές διαστάσεις, οι οποίες είναι συνήθως αμετάβλητες (όπως η φυλή, το φύλο και η ηλικία), και στις εξωτερικές διαστάσεις, που περιλαμβάνουν πιο ευέλικτα χαρακτηριστικά, όπως η κοινωνικοοικονομική κατάσταση και οι θρησκευτικές πεποιθήσεις (Hofstede, 1980; Robbins & Coulter, 2012). Παρακάτω αναλύονται οι κύριες διαστάσεις της διαφορετικότητας, με ιδιαίτερη έμφαση στις εσωτερικές διαστάσεις.

- Φυλή και Εθνικότητα: Η φυλή και η εθνικότητα είναι θεμελιώδη στοιχεία της διαφορετικότητας, αντικατοπτρίζοντας την πολιτισμική κληρονομιά και τις παραδόσεις των ατόμων. Η υιοθέτηση της ποικιλομορφίας στις διαστάσεις αυτές προάγει τη διαπολιτισμική κατανόηση, ενισχύει την ενσυναίσθηση και δημιουργεί αρμονικότερο εργασιακό περιβάλλον (Homan et al., 2007).
- Ταυτότητα Φύλου: Η αναγνώριση και ο σεβασμός των διαφορετικών ταυτοτήτων φύλου συμβάλλουν στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος, προάγοντας την ισότητα και αμφισβητώντας στερεότυπα που αφορούν το φύλο. Η υιοθέτηση πολιτικών συμπερίληψης συμβάλλει στη συμμετοχικότητα και την ενδυνάμωση των εργαζομένων (Colgan, 2011).
- Ικανότητες και Αναπηρίες: Η διαφορετικότητα στις ικανότητες περιλαμβάνει τόσο τα σωματικά όσο και τα γνωστικά χαρακτηριστικά των ατόμων. Η προσαρμογή του εργασιακού περιβάλλοντος στις ανάγκες ατόμων με αναπηρίες ή διαφορετικές ικανότητες, όπως η εφαρμογή αρχών καθολικού σχεδιασμού, ενισχύει την ισότητα και προωθεί τη συμμετοχικότητα. Παράλληλα, η αναγνώριση των μοναδικών δεξιοτήτων των εργαζομένων ενισχύει την οργανωσιακή απόδοση (Senyucel & Phillpott, 2011).
- Ηλικιακή Ομάδα: Η διαφορετικότητα στις ηλικιακές ομάδες προάγει τη συνεργασία μεταξύ γενεών, επιτρέποντας την ανταλλαγή εμπειριών και καινοτομιών. Αυτό βοηθά τους οργανισμούς να αναπτύξουν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα (Walden, 2011).
- Κοινωνικοοικονομική Κατάσταση: Η κατανόηση του κοινωνικοοικονομικού υπόβαθρου των εργαζομένων επιτρέπει στους οργανισμούς να δημιουργήσουν ένα πιο δίκαιο και χωρίς αποκλεισμούς περιβάλλον. Παράλληλα, συμβάλλει στη μείωση της ανισότητας και στην προώθηση της κοινωνικής κινητικότητας.

- Θρησκεία και Πολιτιστικό Υπόβαθρο: Η αποδοχή της θρησκευτικής και πολιτισμικής ποικιλομορφίας ενισχύει τη διαπολιτισμική κατανόηση, τη συνοχή και την ενότητα στον εργασιακό χώρο. Οι οργανισμοί που αναγνωρίζουν και ενσωματώνουν αυτές τις διαστάσεις κερδίζουν σε πολιτισμική επάρκεια και παγκόσμια ευαισθητοποίηση (Walden, 2011).

Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 2.3, η οργανωτική κουλτούρα και η διαχείριση της ποικιλομορφίας είναι αλληλένδετες. Η κατανόηση των παραπάνω χαρακτηριστικών ενισχύει τη δυνατότητα των οργανισμών να εφαρμόσουν πολιτικές διαχείρισης που προωθούν την ισότητα, την ενσωμάτωση και την αποτελεσματικότητα σε έναν πολυδιάστατο εργασιακό χώρο.

2.6 Θεωρίες σχετικά με τη διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας

Η διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας αποτελεί ένα πολυδιάστατο ζήτημα που εκτείνεται πέρα από τα όρια της Διοικητικής Επιστήμης, αντλώντας θεωρητικές βάσεις από τη ψυχολογία, την κοινωνιολογία και τις ανθρωπιστικές επιστήμες. Οι θεωρίες αυτές παρέχουν το αναγκαίο πλαίσιο για την κατανόηση της δυναμικής της ποικιλομορφίας και προσφέρουν στρατηγικές για την αποτελεσματική διαχείρισή της. Στην ενότητα αυτή εξετάζονται τόσο τα θεμέλια της θεωρητικής προσέγγισης όσο και η πρακτική σημασία της αποδοχής της διαφορετικότητας στην αντιμετώπιση της αντίστασης στις οργανωτικές αλλαγές.

2.6.1 Θεωρητική Θεμελίωση της Διαφορετικότητας

1. Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων

Το Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων, με πρωτεργάτες τον Elton Mayo (1933) και τη Mary Parker Follett (1949), αναγνώρισε την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης φύσης στον εργασιακό χώρο. Οι έρευνες στο πλαίσιο των Μελετών Hawthorne έδειξαν ότι οι κοινωνικοί παράγοντες και οι αλληλεπιδράσεις επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Ο Mayo τόνισε την ανάγκη αναγνώρισης των ψυχολογικών και κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων, προωθώντας τη σημασία της ποικιλομορφίας ως μέσου ενίσχυσης της συμμετοχικότητας και της συνοχής.

2. Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας

Η Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας (Tajfel & Turner, 1986) αναδεικνύει τη διαδικασία κατηγοριοποίησης, σύμφωνα με την οποία τα άτομα ορίζουν την ταυτότητά τους μέσα από τις κοινωνικές ομάδες στις οποίες ανήκουν. Αυτή η προσέγγιση είναι

ζωτικής σημασίας για την κατανόηση της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο, καθώς εξηγεί πώς η ένταξη ή ο αποκλεισμός επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τη συνεργασία των εργαζομένων.

3. Θεωρία της Δυναμικής Ταυτότητας

Η προσέγγιση της Δυναμικής Ταυτότητας (Alvesson & Billing, 1997) αναγνωρίζει ότι οι ταυτότητες των εργαζομένων δεν είναι στατικές αλλά ρευστές, επηρεαζόμενες από τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Αυτή η θεώρηση προσφέρει ένα πλαίσιο για την κατανόηση της διαφορετικότητας ως μιας συνεχούς διαδικασίας αναδιαμόρφωσης.

Διαχείριση της Αντίστασης στις Αλλαγές Μέσω της Ποικιλομορφίας

Η αποδοχή και η αξιοποίηση της διαφορετικότητας μπορούν να λειτουργήσουν ως μηχανισμός διαχείρισης της αντίστασης στις οργανωτικές αλλαγές. Οι εργαζόμενοι συχνά αντιστέκονται στις αλλαγές λόγω ανασφάλειας ή αίσθησης απώλειας. Σύμφωνα με τους Patrick & Kumar (2012), η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προάγει την ισότητα και τη συμπερίληψη μειώνει την αβεβαιότητα και ενισχύει την εμπιστοσύνη στους οργανισμούς. Παράλληλα, η καλλιέργεια μιας κουλτούρας που αγκαλιάζει τη διαφορετικότητα επιτρέπει στους εργαζόμενους να αντιλαμβάνονται τις αλλαγές ως ευκαιρίες και όχι ως απειλές.

Κριτική Προσέγγιση στις Θεωρίες Διαφορετικότητας

Παρότι πολλές θεωρίες προσφέρουν σημαντικά πλαίσια για την κατανόηση της διαφορετικότητας, συχνά επικεντρώνονται στη διαχείριση χωρίς να εξετάζουν σε βάθος τις κοινωνικές ανισότητες και τις εξουσιαστικές σχέσεις. Η Θεωρία της Κριτικής Διαφορετικότητας (Nkomo & Cox, 1996) εισάγει αυτή τη διάσταση, υποστηρίζοντας ότι η αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ιστορικές ανισότητες και τη δομή εξουσίας στους οργανισμούς.

Πρακτική Σημασία της Θεωρίας

Η εφαρμογή αυτών των θεωριών στην πράξη απαιτεί την ενσωμάτωση της ποικιλομορφίας στις στρατηγικές και τις πολιτικές του οργανισμού. Οργανισμοί που υιοθετούν μια τέτοια προσέγγιση παρουσιάζουν αυξημένη καινοτομία και προσαρμοστικότητα, όπως υποστηρίζουν οι Guillaume et al. (2014). Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν:

- **Εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση:** Προγράμματα κατάρτισης που διδάσκουν τη σημασία της διαφορετικότητας.

- **Πολιτικές ένταξης:** Δημιουργία διαδικασιών που διασφαλίζουν ίσες ευκαιρίες για όλους.
- **Αναγνώριση της διαφορετικότητας ως πλεονέκτημα:** Αντίληψη της διαφορετικότητας όχι μόνο ως πρόκληση, αλλά και ως μέσο βελτίωσης της απόδοσης και της καινοτομίας.

2.7 Η ψυχολογική ασφάλεια και η σημασία της για την ανάπτυξη περιβάλλοντος αποδοχής και συμπερίληψης στον εργασιακό χώρο

Η ψυχολογική ασφάλεια, μια έννοια που εισήγαγε αρχικά ο Edmondson (1999), έχει εξελιχθεί σε ακρογωνιαίο λίθο της σύγχρονης οργανωτικής θεωρίας στον εργασιακό χώρο. Αναφέρεται στην αντίληψη ενός ατόμου ότι μπορεί να εκφράσει ιδέες, ανησυχίες και λάθη χωρίς το φόβο της τιμωρίας ή της ντροπής μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Η έννοια αυτή διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην προώθηση περιβαλλόντων αποδοχής και συμπερίληψης, επιτρέποντας στους οργανισμούς να ευδοκιμήσουν σε δυναμικά και πολύπλοκα πλαίσια.

Η σύγχρονη οργανωτική έρευνα έχει επεκτείνει το αρχικό πλαίσιο του Edmondson, αποδεικνύοντας ότι η ψυχολογική ασφάλεια υπερβαίνει τη διαπροσωπική άνεση και περιλαμβάνει μια σύνθετη αλληλεπίδραση οργανωτικών δυναμικών που προάγουν την καινοτομία και την αριστεία (Newman et al., 2020). Η ψυχολογική ασφάλεια χρησιμεύει ως κρίσιμος μεσολαβητής μεταξύ των ηγετικών συμπεριφορών και των οργανωσιακών αποτελεσμάτων, ιδίως σε περιβάλλοντα που απαιτούν υψηλά επίπεδα καινοτομίας και προσαρμογής (Frazier et al., 2017). Ωστόσο, η σημασία της ψυχολογικής ασφάλειας δεν περιορίζεται μόνο στην παραγωγικότητα και την καινοτομία. Έχει άμεση σχέση με τη ψυχική υγεία και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ψυχική υγεία και ψυχολογική ασφάλεια

Ένα περιβάλλον ψυχολογικής ασφάλειας συμβάλλει στη μείωση του στρες και της άγχους, που είναι συχνά συνδεδεμένα με την κακή ψυχική υγεία (Morton & Chen, 2019). Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να εκφράσουν τις απόψεις τους και να αναλάβουν κινδύνους, η πιθανότητα να βιώσουν ψυχολογικό στρες μειώνεται σημαντικά. Αντίθετα, η έλλειψη ψυχολογικής ασφάλειας μπορεί να οδηγήσει σε απομόνωση, εξουθένωση και μείωση της αυτοεκτίμησης, επιδεινώνοντας την ψυχική υγεία των εργαζομένων (Singh & Carter, 2019). Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος

όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποστηριζόμενοι και σεβαστοί είναι ζωτικής σημασίας για την προαγωγή της ψυχικής τους ευημερίας.

Εργασιακή ικανοποίηση και ψυχολογική ασφάλεια

Η ψυχολογική ασφάλεια συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι φωνές τους ακούγονται και ότι οι απόψεις τους εκτιμώνται, είναι πιο πιθανό να εκτιμούν το εργασιακό τους περιβάλλον και να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και ικανοποίησης από την εργασία τους (Nembhard & Edmondson, 2016). Αυτή η θετική σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κύκλου εργασιών και σε αυξημένη παραγωγικότητα, καθώς οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν σε ένα περιβάλλον που τους υποστηρίζει και τους ενθαρρύνει να αναπτυχθούν.

Η «ζώνη μάθησης» και η ανθεκτικότητα

Η συνύπαρξη της ψυχολογικής ασφάλειας με τις υψηλές προσδοκίες απόδοσης είναι κομβικής σημασίας για την οργανωτική επιτυχία. Οι Nembhard και Edmondson (2016) προσδιορίζουν τη «ζώνη μάθησης», μια κατάσταση όπου η ψυχολογική ασφάλεια και η δέσμευση για αριστεία διασταυρώνονται, δημιουργώντας βέλτιστες συνθήκες για οργανωσιακή μάθηση και καινοτομία. Αυτή η διπλή έμφαση διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποστηριζόμενοι, ενώ παράλληλα ενθαρρύνονται να ανταποκρίνονται σε υψηλά πρότυπα.

Η «ζώνη απάθειας» και οι προκλήσεις

Η διάκριση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και συναδελφικής ευχάριστης συμπεριφοράς είναι κρίσιμη για την κατανόηση των οργανωτικών επιπτώσεών της. Οι Kim και Lee (2021) τονίζουν ότι η ψυχολογική ασφάλεια περιλαμβάνει εποικοδομητική αντιπαράθεση και προκλητικό διάλογο, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει σε προσωρινή δυσφορία, αλλά τελικά ενισχύει την ανθεκτικότητα και την καινοτομία. Οι οργανισμοί πρέπει να διαχειρίζονται ενεργά τη «ζώνη απάθειας», που χαρακτηρίζεται από χαμηλή ψυχολογική ασφάλεια και ελάχιστη δέσμευση για αριστεία, για να μεταβούν σε μια κουλτούρα προσανατολισμένη στη μάθηση (Thompson & Rivera, 2022).

Η ψυχολογική ασφάλεια είναι απαραίτητη για τη δημιουργία εργασιακών χώρων χωρίς αποκλεισμούς και υψηλών επιδόσεων, καλλιεργώντας περιβάλλοντα όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να μοιράζονται τις απόψεις τους και να

αναλαμβάνουν κινδύνους. Η ενσωμάτωση της ψυχολογικής ασφάλειας στις οργανωτικές πρακτικές δεν αποτελεί μόνο στρατηγική επιταγή, αλλά και θεμέλιο για τη βιώσιμη επιτυχία ενός οργανισμού, καθώς ενισχύει την ψυχική υγεία, την εργασιακή ικανοποίηση και την ανθεκτικότητα των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

3.1 Οφέλη στη διαχείριση της διαφορετικότητας για τους οργανισμούς και τους εργαζομένους

Η επιτυχία και η ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού εξαρτώνται από την ικανότητά του να ενσωματώνει και να αποδέχεται την ποικιλομορφία προκειμένου να αξιοποιεί τα οφέλη της. Οι οργανισμοί που αξιολογούν ενεργά τις στρατηγικές διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας τους και εφαρμόζουν πρακτικές χωρίς αποκλεισμούς μπορούν να αποκτήσουν πολυάριθμα πλεονεκτήματα, όπως:

- **Τόνωση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας:** Η ποικιλομορφία αποτελεί καταλύτη για την καινοτομία και την παραγωγικότητα, διότι ένα εργατικό δυναμικό με ποικίλες προοπτικές ευνοεί τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων, οδηγώντας στην ανάπτυξη πρωτοποριακών ιδεών και λύσεων. Αυτός ο πολιτισμικός δυναμισμός τοποθετεί τους οργανισμούς σε θέση να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους στις ταχέως εξελισσόμενες αγορές. Οι διαφορετικές προοπτικές συχνά αμφισβητούν τη συμβατική σκέψη, πυροδοτώντας την καινοτομία που οδηγεί σε ανατρεπτικά επιχειρηματικά μοντέλα και νέα προϊόντα (Αναγνωστοπούλου, 2012).
- **Ενισχυμένες γνώσεις αγοράς:** Οι πολυπολιτισμικοί οργανισμοί είναι σε καλύτερη θέση να κατανοήσουν και να εξυπηρετήσουν το διαφορετικό πελατολόγιο στις παγκόσμιες αγορές. Οι οργανισμοί αυτοί αποκτούν γνώσεις σχετικά με τις πολιτιστικές, κοινωνικές και οικονομικές προτιμήσεις των διαφόρων περιοχών, επιτρέποντάς τους να προσαρμόζουν αποτελεσματικά τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους. Μια τέτοια κατανόηση είναι ζωτικής σημασίας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στα διεθνή επιχειρηματικά

τοπία. Για παράδειγμα, οι εκστρατείες μάρκετινγκ που ενημερώνονται από την πολιτισμική ποικιλομορφία έχουν μεγαλύτερη απήχηση στο κοινό-στόχο, ενισχύοντας τη δέσμευση των πελατών (Adler, 1991).

- **Πρόσβαση σε μια ευρύτερη δεξαμενή ταλέντων:** Ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό φέρνει ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων, εμπειριών και ταλέντων, ιδίως σε βιομηχανίες έντασης έρευνας και υψηλής τεχνολογίας. Η έμφυλη και εθνοτική διαφορετικότητα συμβάλλουν σε πλουσιότερες δεξαμενές ταλέντων, παρέχοντας στους οργανισμούς απαράμιλλα πλεονεκτήματα στην αντιμετώπιση σύνθετων προκλήσεων. Επιπλέον, η ποικιλομορφία διευρύνει τις δυνατότητες προσλήψεων, βοηθώντας τους οργανισμούς να προσελκύσουν κορυφαία ταλέντα από μια παγκόσμια αγορά εργασίας (Morgan, 1989).
- **Βελτιωμένες ικανότητες επίλυσης προβλημάτων:** Η διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας επιτρέπει στις ομάδες να υπερέχουν στον εντοπισμό καινοτόμων λύσεων λαμβάνοντας υπόψη πολλαπλές προοπτικές. Οι εργαζόμενοι με ποικίλο υπόβαθρο επιδεικνύουν αυξημένη ικανότητα ερμηνείας σύνθετων σεναρίων και δημιουργίας ολιστικών προσεγγίσεων στην επίλυση προβλημάτων, ιδίως σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης. Το πλεονέκτημα αυτό γίνεται ιδιαίτερα εμφανές σε διαλειτουργικές ομάδες, όπου η ποικιλομορφία επιταχύνει τη δημιουργία συναίνεσης και τη λήψη αποφάσεων (Γεωργιάδου, 2012).
- **Ενισχυμένη προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα:** Οι οργανισμοί με διαφοροποιημένο εργατικό δυναμικό παρουσιάζουν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στις διακυμάνσεις των αγορών και στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών. Οι ποικίλες εμπειρίες ζωής και η πολιτισμική κατανόηση των εργαζομένων βοηθούν τους οργανισμούς να παραμένουν ευέλικτοι και να ανταποκρίνονται στις εξωτερικές αλλαγές. Οι ποικιλόμορφες ομάδες είναι επίσης καλύτερα εξοπλισμένες για να προβλέπουν τις αναδυόμενες τάσεις, παρέχοντας στους οργανισμούς μια προληπτική προσέγγιση στον επιχειρηματικό σχεδιασμό (Χατζηπαντελή, 1999).
- **Παγκόσμια εμβέλεια πελατών:** Μια συλλογή διαφορετικών δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της πολυγλωσσίας και του πολιτισμικού αλφαβητισμού, εξοπλίζει τους οργανισμούς για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά δραστηριοποίησης. Αυτή η ικανότητα εξασφαλίζει συνεπή ικανοποίηση των πελατών σε διαφορετικές αγορές,

ενισχύοντας τη φήμη και την αφοσίωση της μάρκας. Επιπλέον, οι ποικιλόμορφες ομάδες συχνά οικοδομούν ισχυρότερες σχέσεις με διεθνείς πελάτες, καθώς μπορούν να περιηγηθούν αποτελεσματικά στις πολιτισμικές ευαισθησίες και προτιμήσεις τους (Κασιμάτη, 2001).

- **Προώθηση ενός περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς:** Ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό ευδοκιμεί σε περιβάλλοντα όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι να επικοινωνούν τις μοναδικές τους απόψεις. Οι οργανισμοί που προάγουν τον ανοιχτό διάλογο και τη συμμετοχικότητα αποκτούν πρόσβαση σε μια ευρύτερη δεξαμενή ιδεών και εμπειριών, προωθώντας την οργανωτική ανάπτυξη και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι εργασιακοί χώροι χωρίς αποκλεισμούς παρουσιάζουν επίσης χαμηλότερα ποσοστά κύκλου εργασιών, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και υποστηρίζονται (Αβραμίκου, 2001).

3.2 Προκλήσεις στη διαχείριση της διαφορετικότητας για οργανισμούς και τους εργαζομένους

Η προσπάθεια προς τη δημιουργία και τη διαχείριση ενός διαφοροποιημένου εργατικού δυναμικού δεν είναι χωρίς προκλήσεις και είναι ζωτικής σημασίας να αναγνωρίσουμε τις δυσκολίες που συνοδεύουν την διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο, εκτός από τα πολλά οφέλη της. Ειδικότερα οι προκλήσεις που αντιμετωπίζονται στη διαχείριση της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο ενός οργανισμού είναι οι κάτωθι (Προφόρι, 2021):

- Εμπόδια επικοινωνίας: Τά άτομα με διαφορετική πολιτισμική προέλευση μπορεί να έχουν διαφορετικές γλωσσικές και επικοινωνιακές μεθόδους καθώς και τα πολιτισμικά πρότυπα μπορεί να εμποδίσουν την αποτελεσματική επικοινωνία και ενέχει ο κίνδυνος να προκύψουν παρεξηγήσεις και παρερμηνείες, παρόλο που μπορεί να υπάρξει μια ακριβής δυνατότητα μετάφρασης, γεγονός που απαιτεί από τους οργανισμούς να επενδύσουν στην εκπαίδευση σε θέματα πολιτισμικής επάρκειας και σε στρατηγικές επικοινωνίας. Η ενθάρρυνση της ενεργητικής ακρόασης και της ενσυναίσθησης μπορεί να συμβάλει στη γεφύρωση αυτών των διαφορών και στην ενίσχυση της

αρμονίας στο χώρο εργασίας μιας και τα γλωσσικά εμπόδια είναι απλά μια μικρή δυσκολία.

- Στερεότυπα και προκαταλήψεις στο χώρο εργασίας: Οι σιωπηρές προκαταλήψεις, είτε συνειδητές είτε ασυνείδητες, μπορούν να διαταράξουν την αρμονία στο χώρο εργασίας και να δημιουργήσουν ανισότητες στη λήψη αποφάσεων, στις προσλήψεις και στις ευρύτερες δραστηριότητες και ενέργειες ενός οργανισμού. Μπορεί να οδηγήσει σε παρενόχληση, διακρίσεις και τελικά σε αποκλεισμό, όταν οι εργαζόμενοι υποθέτουν πράγματα για τα άτομα με βάση τη φυλή ή το πολιτισμικό τους υπόβαθρο και μπορούν να επηρεάσουν επίσης τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούνται οι πληροφορίες στο χώρο εργασίας. Η αντιμετώπιση αυτών των προκαταλήψεων είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση ενός περιβάλλοντος πραγματικά χωρίς αποκλεισμούς με την αξιοποίηση πρακτικών όπως εκπαιδευτικά προγράμματα που επικεντρώνονται στις ασυνείδητες προκαταλήψεις, καθώς και οι διαφανείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ως βασικά βήματα προς την κατεύθυνση της ισότητας (Hatzithomas et al., 2016).
- Ανισότητα σε θέματα ηγεσίας: Οι οργανισμοί συχνά αντιμετωπίζουν προβλήματα ιεραρχίας ή στην προώθηση της πολυμορφίας σε ηγετικά επίπεδα κάτι που αποτελεί πρόκληση ως προς την επίτευξη ισόρροπης εκπροσώπησης με συνεχείς προσπάθειες στην καθοδήγηση, στον προγραμματισμό διαδοχής και σε στοχευμένα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας. Οι ποικιλόμορφες ηγετικές ομάδες δεν αποτελούν μόνο πρότυπα για την ενσωμάτωση, αλλά βελτιώνουν επίσης τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων με την ενσωμάτωση ποικίλων απόψεων (Θεοδωράτος, 2004).
- Εξισορρόπηση της ένταξης με την ενότητα: Ενώ η ποικιλομορφία προωθεί την καινοτομία, απαιτεί επίσης σκόπιμες προσπάθειες για τη δημιουργία ενότητας μεταξύ των μελών της ομάδας με διαφορετικές προοπτικές. Οι πρωτοβουλίες οικοδόμησης ομάδων και οι κοινές οργανωτικές αξίες είναι απαραίτητες για την πρόληψη του κατακερματισμού. Η ισχυρή ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της συνεργασίας και της ευθυγράμμισης γύρω από τους οργανωτικούς στόχους.
- Αντίσταση στην αλλαγή της ομοιομορφίας: Η εισαγωγή πρωτοβουλιών για την διαφορετικότητα και την ποικιλομορφία στον χώρο εργασίας μπορεί να

συναντήσει αντίσταση από εργαζόμενους που έχουν συνηθίσει σε ομοιογενή περιβάλλοντα εργασίας . Η αντίσταση μπορεί να προέρχεται κυρίως από το φόβο της αλλαγής ή από εσφαλμένες αντιλήψεις σχετικά με την αξία της διαφορετικότητας και προκειμένου να ξεπεραστεί αυτό το πρόβλημα απαιτείται σαφής επικοινωνία του οργανισμού με τους ανθρώπους που αντιτίθενται στην οποιαδήποτε αλλαγή και αναφορά των πλεονεκτημάτων της διαφορετικότητας και δέσμευση για τη δημιουργία μιας κουλτούρας αμοιβαίου σεβασμού(Προφόρι, 2021.

Η διαχείριση της ποικιλομορφίας στο χώρο εργασίας ενώ προσφέρει απαράμιλλες ευκαιρίες για καινοτομία, προσαρμοστικότητα και παγκόσμια εμβέλεια, απαιτεί προληπτικές στρατηγικές διαχείρισης για την αντιμετώπιση των εγγενών προκλήσεων. Οι οργανισμοί που διαχειρίζονται αποτελεσματικά αυτή την ισορροπία έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, καλλιεργώντας παράλληλα ένα περιβάλλον αμοιβαίου σεβασμού και συνεργασίας. Το κλειδί έγκειται στην αναγνώριση της πολυμορφίας όχι απλώς ως απαίτηση συμμόρφωσης, αλλά ως βασική οργανωτική αξία που οδηγεί σε βιώσιμη ανάπτυξη και ανθεκτικότητα.

3.3 Βέλτιστες πρακτικές για τη διαχείριση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας και στρατηγικές για την προώθηση της ένταξης

Μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και διαφόρων ερευνητικών εργασιών από διάφορους συγγραφείς που σχετίζονται με τη διαφορετικότητα του εργατικού δυναμικού και τον αντίκτυπο της στην παραγωγικότητα, διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει αμφιβολία ότι σχεδόν οι περισσότεροι μελετητές αναφέρουν ότι η απασχόληση διαφοροποιημένου εργατικού δυναμικού είναι η ουσία στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον, αλλά η διαχείριση ενός τέτοιου διαφοροποιημένου εργατικού δυναμικού αποτελεί μεγάλη πρόκληση για έναν οργανισμό και δη την διοίκηση του. Η πρόσληψη διαφοροποιημένου εργατικού δυναμικού θα οδηγήσει σίγουρα σε βελτιωμένη παραγωγικότητα, αλλά μπορεί να αποδειχθεί τροχοπέδη εάν δεν γίνει σωστή διαχείριση, διότι όχι μόνο η διοίκηση του οργανισμού αλλά και οι εργαζόμενοι αισθάνονται επίσης κάποια προβλήματα όπως το γλωσσικό πρόβλημα (το οποίο είναι αποδεκτό και δεν οφείλεται στις σκέψεις των εργαζομένων), οι συγκρούσεις στάσεων και η διαφορά στις αντιλήψεις, η οποία σχετίζεται άμεσα με την ανθρώπινη συμπεριφορά που επηρεάζει τελικά την παραγωγικότητα κάθε οργανισμού. Είναι

πραγματικά ένα μεγάλο θέμα ανησυχίας για όλους τους οργανισμούς, καθώς από τη μία πλευρά λέμε ότι πρέπει να συμπεριλάβουμε τις νέες τάσεις στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και από την άλλη πλευρά, η τελευταία τάση όπως η διαφορετικότητα του εργατικού δυναμικού αντιμετωπίζεται ως πρόβλημα. Σύγχρονες εμπειρικές έρευνες καταδεικνύουν ότι η αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που ενσωματώνει πολλαπλά επίπεδα οργανωσιακής παρέμβασης. Οι Martinez και Kumar (2021) τεκμηριώνουν ότι οργανισμοί που υιοθετούν συστηματικές στρατηγικές διαχείρισης της διαφορετικότητας παρουσιάζουν 28% υψηλότερη παραγωγικότητα και 35% βελτιωμένη καινοτομική ικανότητα. Η έρευνα των Williams και Thompson (2022) υπογραμμίζει τη σημασία της ανάπτυξης ολοκληρωμένων πλαισίων επικοινωνίας και ηγεσίας, ενώ παράλληλα επισημαίνει ότι οι οργανισμοί που επενδύουν σε προγράμματα πολιτισμικής επάρκειας επιτυγχάνουν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης. Επιπλέον, οι Henderson και Liu (2021) αναδεικνύουν τη σημασία της συστηματικής παρακολούθησης και αξιολόγησης των πρωτοβουλιών διαφορετικότητας, υποστηρίζοντας ότι οργανισμοί που εφαρμόζουν μετρήσιμους δείκτες απόδοσης για τη διαχείριση της διαφορετικότητας παρουσιάζουν 40% χαμηλότερα ποσοστά εργασιακής εναλλαγής και 25% υψηλότερη οργανωσιακή απόδοση. Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα ερευνητικά δεδομένα και αναγνωρίζοντας τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι οργανισμοί, είναι κρίσιμο να εξεταστούν συγκεκριμένες πρακτικές που μπορούν να υποστηρίξουν την αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη τα ερευνητικά δεδομένα και αναγνωρίζοντας τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι οργανισμοί, είναι κρίσιμο οι οργανισμοί να μπορούν να υποστηρίξουν την αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας μέσα από τις ακόλουθες πρακτικές:

- Ενθάρρυνση της χρήσης μιας κοινής οργανωσιακής γλώσσας: Η καθιέρωση μιας κοινής γλώσσας ελαχιστοποιεί τις παρεξηγήσεις και προάγει την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικό γλωσσικό υπόβαθρο.
- Εφαρμογή προγραμμάτων παρακίνησης και καθοδήγησης: Η παροχή ευκαιριών καθοδήγησης και πρωτοβουλιών παρακίνησης βοηθά τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι υποστηρίζονται και εκτιμώνται, προάγοντας την αίσθηση της συμπερίληψης και ευθυγράμμισης με τους οργανωτικούς στόχους.

- Διατήρηση ανοικτών διαύλων επικοινωνίας: Η διαφανής επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών διασφαλίζει ότι οι ανησυχίες αντιμετωπίζονται άμεσα, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία.
- Προώθηση της συμμετοχής των εργαζομένων: Η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων τους ενδυναμώνει, ενισχύει το ηθικό τους και ενισχύει τη δέσμευσή τους στην οργανωτική επιτυχία.
- Επικέντρωση στην ποιότητα έναντι των πολιτισμικών διαφορών: Η αναγνώριση ότι η ποικιλομορφία αφορά τη βελτίωση της ποιότητας των αποτελεσμάτων και όχι την ανάδειξη των διαφορών μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να διατηρήσουν την παραγωγικότητα, ενώ παράλληλα αγκαλιάζουν την ένταξη.

Η διαχείριση της διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού απαιτεί μια ισορροπημένη προσέγγιση και μέσω πρακτικών παρεμβάσεων, οι οργανισμοί μπορούν να μετατρέψουν τη διαφορετικότητα σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προωθώντας την καινοτομία, την ανθεκτικότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

3.4 Νομοθετικό Πλαίσιο για την Ισότητα στον Εργασιακό Χώρο

Ευρωπαϊκό Νομοθετικό Πλαίσιο

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θεσπίσει ένα ολοκληρωμένο νομοθετικό πλαίσιο για την προστασία της ισότητας και την καταπολέμηση των διακρίσεων στον εργασιακό χώρο. Θεμελιώδες κείμενο αποτελεί το άρθρο 157 της Συνθήκης για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΛΕΕ), το οποίο κατοχυρώνει την αρχή της ίσης αμοιβής για ίση εργασία μεταξύ ανδρών και γυναικών (Παζαρζή, 2020). Η Οδηγία 2000/43/ΕΚ απαγορεύει τις διακρίσεις λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, ενώ η Οδηγία 2000/78/ΕΚ θεσπίζει ένα γενικό πλαίσιο για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω θρησκείας ή πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού (Αλεξιάδης, 2019). Επιπλέον, η Οδηγία 2006/54/ΕΚ ενοποίησε προηγούμενες οδηγίες σχετικά με την ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών στην απασχόληση, καλύπτοντας θέματα όπως η πρόσβαση στην εργασία, οι συνθήκες εργασίας και τα επαγγελματικά συστήματα κοινωνικής ασφάλισης (Παπαδημητρίου, 2018).

Ελληνικό Νομοθετικό Πλαίσιο

Στην Ελλάδα, το νομοθετικό πλαίσιο για την ισότητα στον εργασιακό χώρο έχει ενισχυθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες, με την ενσωμάτωση των ευρωπαϊκών

οδηγιών στο εθνικό δίκαιο. Ο Νόμος 3896/2010 ενσωμάτωσε την Οδηγία 2006/54/ΕΚ και εισήγαγε διατάξεις για την εφαρμογή της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης (Κουκιάδης, 2017). Σύμφωνα με τον νόμο αυτό, απαγορεύεται κάθε μορφή άμεσης ή έμμεσης διάκρισης λόγω φύλου, ιδίως σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση, ενώ προβλέπονται συγκεκριμένες κυρώσεις για τους παραβάτες (Κουκούλη-Σπηλιωτοπούλου, 2016). Το νομοθετικό πλαίσιο συμπληρώθηκε με τον Νόμο 4443/2016, ο οποίος ενσωμάτωσε τις Οδηγίες 2000/43/ΕΚ και 2000/78/ΕΚ και διεύρυνε την προστασία κατά των διακρίσεων πέρα από το φύλο, συμπεριλαμβάνοντας παράγοντες όπως η φυλετική ή εθνοτική καταγωγή, οι θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις, η αναπηρία, η ηλικία και ο σεξουαλικός προσανατολισμός (Δούκα, 2021). Πιο πρόσφατα, ο Νόμος 4808/2021 (γνωστός και ως νόμος Χατζηδάκη) εισήγαγε σημαντικές ρυθμίσεις για την προστασία της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων διατάξεων για την πρόληψη και αντιμετώπιση της βίας και της παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο (Γαβαλάς, 2022). Σύμφωνα με τον νόμο αυτό, οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να υιοθετούν πολιτικές για την πρόληψη και καταπολέμηση της βίας και της παρενόχλησης, συμπεριλαμβανομένης της σεξουαλικής παρενόχλησης, και να λαμβάνουν άμεσα μέτρα για την προστασία των θυμάτων (Τραυλός-Τζανετάτος, 2022).

Εφαρμογή της Νομοθεσίας και Προκλήσεις

Παρά το εκτεταμένο νομοθετικό πλαίσιο, η πλήρης εφαρμογή των νόμων για την ισότητα στον εργασιακό χώρο αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις. Σύμφωνα με έρευνα του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου για την Ισότητα των Φύλων (EIGE), το μισθολογικό χάσμα μεταξύ ανδρών και γυναικών στην Ελλάδα παραμένει σημαντικό, στο 10,4% το 2020, αν και είναι χαμηλότερο από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο που ανέρχεται στο 13% (EIGE, 2022). Επιπλέον, ο Συνήγορος του Πολίτη στην ετήσια έκθεσή του για το 2021 επισημαίνει ότι οι καταγγελίες για διακρίσεις στον εργασιακό χώρο αυξήθηκαν κατά 15% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, με τις διακρίσεις λόγω φύλου και οικογενειακής κατάστασης να αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό (Συνήγορος του Πολίτη, 2022).

Η αποτελεσματική εφαρμογή της νομοθεσίας απαιτεί συντονισμένες προσπάθειες από τους ελεγκτικούς μηχανισμούς, όπως το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (ΣΕΠΕ), καθώς και ενημέρωση και ευαισθητοποίηση τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων.

Ο Καρακιουλάφης (2020) τονίζει ότι η νομοθεσία από μόνη της δεν επαρκεί για την εξάλειψη των διακρίσεων στον εργασιακό χώρο, αλλά απαιτείται και μια ευρύτερη αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα και στις κοινωνικές αντιλήψεις. Η Μάνεση (2019) υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν πολιτικές διαφορετικότητας και ένταξης, πέρα από τις νομικές τους υποχρεώσεις, επωφελούνται από ένα πιο δημιουργικό και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ GOOGLE

Εισαγωγή

Η Google, μία από τις πιο καινοτόμες και επιδραστικές εταιρείες τεχνολογίας στον κόσμο, έχει από καιρό υπερασπιστεί την διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη ως αναπόσπαστο μέρος της αποστολής της να οργανώνει τις πληροφορίες του κόσμου και να τις καθιστά καθολικά προσβάσιμες και χρήσιμες. Ενσωματώνοντας την ποικιλομορφία, την ισότητα και τη συμπερίληψη (εφεξής DEI[1]) στην οργανωτική της κουλτούρα και τις λειτουργίες της, η Google όχι μόνο βελτιώνει τις εμπειρίες των υπαλλήλων της, αλλά και προάγει την καινοτομία και τον παγκόσμιο αντίκτυπο. Αυτή η μελέτη περίπτωσης διερευνά τις στρατηγικές DEI της Google, βασιζόμενη σε πρόσφατα δεδομένα από την ετήσια έκθεση 2024 για τη διαφορετικότητα και σε ιστορικές πρωτοβουλίες για να παρέχει μια ολοκληρωμένη κατανόηση της προσέγγισής της.

4.1 Ιστορικό πλαίσιο και εξέλιξη της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο στην Google

Η πορεία της Google προς την υιοθέτηση της πολυμορφίας ξεκίνησε λίγο μετά την ίδρυσή της, όπου το 2005, η Google διόρισε τον πρώτο επικεφαλής της για την πολυμορφία, θέτοντας τις βάσεις για μια πιο δομημένη προσέγγιση της ισότητας και της ένταξης. Μέχρι το 2014, η εταιρεία άρχισε να δημοσιεύει δημοσίως τα δεδομένα της για τη διαφορετικότητα, σηματοδοτώντας ένα σημαντικό βήμα προς τη διαφάνεια

[1] DEI (Diversity, Equity & Inclusion)

και τη λογοδοσία. Τα βασικά ορόσημα περιλαμβάνουν την έναρξη της εκπαίδευσης για την ασυνείδητη προκατάληψη το 2013, την επέκταση των προσπαθειών της για την ποικιλομορφία σε παγκόσμιο επίπεδο το 2010 και την επένδυση πάνω από 50 εκατομμύρια δολάρια σε ιστορικά μαύρα κολέγια και πανεπιστήμια (HBCUs) μέχρι το 2021 για την αντιμετώπιση του κενού ποικιλομορφίας της τεχνολογικής βιομηχανίας, με αυτές τις προσπάθειες να αντικατοπτρίζουν τη δέσμευση της Google να αντιμετωπίσει τις συστημικές ανισότητες και να καλλιεργήσει μια κουλτούρα ενσωμάτωσης κα[2]ι συμπερίληψης (Google, 2024).

Το 2023, η Google γιόρτασε την 25η επέτειό της επεκτείνοντας το πρόγραμμα Stay and Thrive στην Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και την Αφρική (EMEA). Αυτό το πρόγραμμα καθοδήγησης και υποστήριξης, που ξεκίνησε αρχικά στις ΗΠΑ, εστιάζει στη διατήρηση ταλέντων από διαφορετικά υπόβαθρα, προσφέροντας μια προς μια καθοδήγηση και ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης (Google, 2024).

4.2 Οι Ομάδες πόρων εργαζομένων (ERGs) της Google

Ακρογωνιαίος λίθος της στρατηγικής DEI της Google είναι οι Ομάδες Πόρων Εργαζομένων (ERGs), δίκτυα βάσης εργαζομένων που ενώνονται με κοινές ταυτότητες ή ενδιαφέροντα. Επί του παρόντος, η Google χρηματοδοτεί 18 ERGs σε παγκόσμιο επίπεδο, συμπεριλαμβανομένων των Women@Google, Gayglers (δίκτυο LGBTQ+), Black Googler Network και Asian Googler Network. Αυτές οι ομάδες παρέχουν πλατφόρμες για καθοδήγηση, υπεράσπιση και πολιτιστικό εορτασμό, ενώ παράλληλα επηρεάζουν τις πολιτικές της εταιρείας και προωθούν την ενσωμάτωση.

Το 2023, οι ERGs διεύρυναν τον αντίκτυπό τους φιλοξενώντας πάνω από 300 εκδηλώσεις παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένου ενός Φεστιβάλ Διαφορετικότητας στα γραφεία της Google στο Δουβλίνο, το οποίο προσέλκυσε πάνω από 3.000 συμμετέχοντες. Οι εκδηλώσεις αυτές προώθησαν τον διάλογο, την πολιτιστική ανταλλαγή και την ευαισθητοποίηση, τονίζοντας τη δέσμευση της Google να δημιουργήσει μια αίσθηση του ανήκειν για όλους τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, το δίκτυο Gayglers διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της ένταξης των LGBTQ+, διοργανώνοντας εκδηλώσεις για τη δημιουργία κοινότητας και επηρεάζοντας πολιτικές που εξασφαλίζουν ίσα οφέλη για όλους τους εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένων των συντρόφων του ιδίου φύλου (Google, 2024).

4.3 Βασικές μετρήσεις και αποτελέσματα

Η ετήσια έκθεση 2024 για τη διαφορετικότητα υπογραμμίζει σημαντική πρόοδο στην εκπροσώπηση του εργατικού δυναμικού. Οι γυναίκες αποτελούν πλέον το 34,1% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού της Google (Εικόνα 2), ενώ η εκπροσώπηση μεταξύ των Black+ και Latinx+ εργαζομένων φτάνει το 5,7% και το 7,5% αντίστοιχα (Εικόνα 1) . Επιπλέον, η Google ανέφερε σημαντική αύξηση στην εκπροσώπηση των ατόμων με αναπηρία, με το 6,7% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού της να προσδιορίζεται ως τέτοιο (Εικόνα 3).

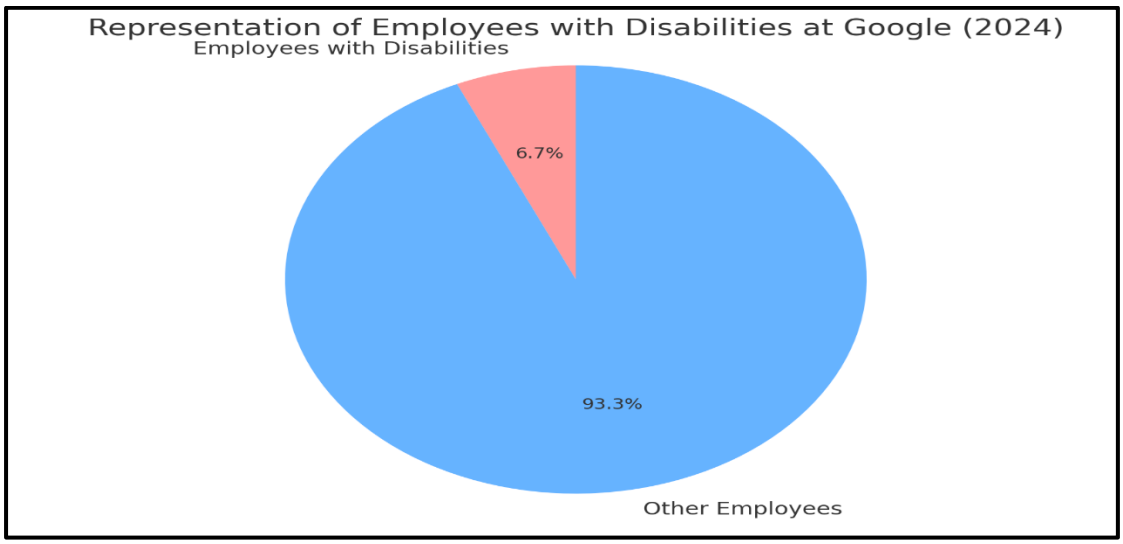
Εικόνα 1. Δεδομένα εκπροσώπησης εργατικού δυναμικού Google διαχρονικά ως προς την εθνικότητα/φυλή, πηγή: Google Diversity Annual Report 2024. Διαθέσιμο στο https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2024/.

Race/Ethnicity											
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Asian+	31.5%	32.7%	33.9%	36.3%	38.1%	39.8%	41.9%	42.3%	43.2%	44.8%	45.7%
Black+	2.4%	2.5%	2.8%	2.8%	3.0%	3.3%	3.7%	4.4%	5.3%	5.6%	5.7%
Hispanic/Latinx+	4.5%	4.9%	5.2%	5.3%	5.3%	5.7%	5.9%	6.4%	6.9%	7.3%	7.5%
Native American+	1.0%	1.0%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.9%
White+	64.5%	62.9%	61.0%	58.5%	56.6%	54.4%	51.7%	50.4%	48.3%	46.2%	45.3%

Εικόνα 2.Εικόνα 2. Δεδομένα εκπροσώπησης εργατικού δυναμικού Google διαχρονικά ως προς το φύλο, πηγή: Google Diversity Annual Report 2024. Διαθέσιμο στο https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2024/.

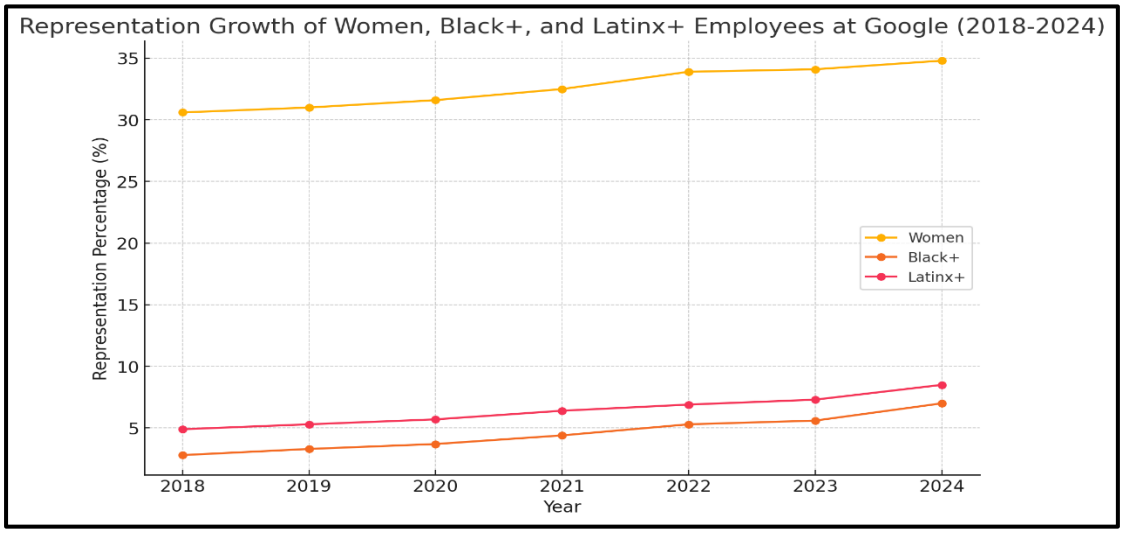
Global Gender											
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Women	30.6%	30.6%	30.6%	30.8%	30.9%	31.6%	32.0%	32.5%	33.9%	34.1%	34.1%
Men	69.4%	69.4%	69.4%	69.2%	69.1%	68.4%	68.0%	67.5%	66.1%	65.9%	65.9%

Εικόνα 3. Δεδομένα εκπροσώπησης εργατικού δυναμικού της Google με αναπηρία για το 2024, πηγή: Google Diversity Annual Report 2024. Διαθέσιμο στο https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2024/.



Αυτές οι μετρήσεις υπογραμμίζουν τα απτά οφέλη των πρωτοβουλιών DEI της Google, συμπεριλαμβανομένης της αυξημένης διατήρησης των εργαζομένων και της ενισχυμένης καινοτομίας. Οι ποικιλόμορφες ομάδες στην Google επιδεικνύουν ανώτερες ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, επικυρώνοντας την επιχειρηματική επιχειρηματολογία για τη συμπερίληψη. Επιπλέον, η επέκταση του προγράμματος Stay and Thrive έχει οδηγήσει σε βελτίωση κατά 15% των ποσοστών διατήρησης των υπο εκπροσωπούμενων ομάδων (Google, 2024).

Εικόνα 4. Αύξηση της εκπροσώπησης των γυναικών, των Black+ και των Latinx+ εργαζομένων στην Google από το 2018 έως το 2024, πηγή: Google Diversity Annual Report 2024. Διαθέσιμο στο https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2024/.



4.4 Πρωτοβουλίες και προγράμματα

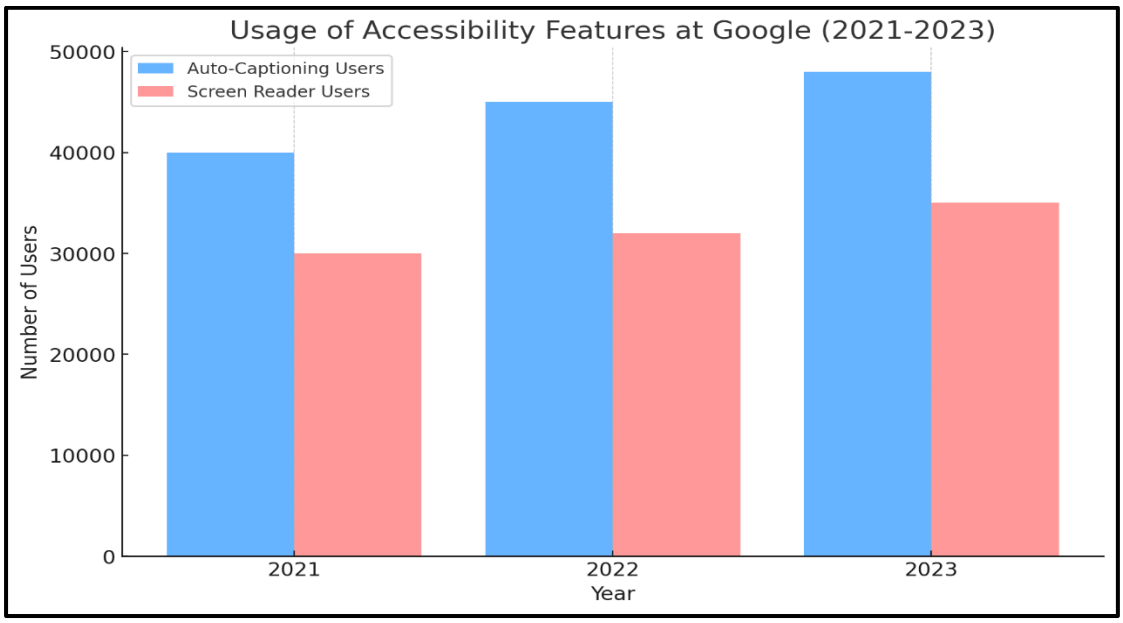
Διαφορετικότητα και ισότητα των φύλων

Η Google συνεχίζει να ηγείται των προσπαθειών στον τομέα της πολυμορφίας των φύλων. Το Women@Google διευκολύνει την καθοδήγηση και την επαγγελματική ανάπτυξη, ενώ το Gayglers υποστηρίζει τους LGBTQ+ υπαλλήλους. Μέσω πρωτοβουλιών όπως η Ακαδημία Γυναικών Προγραμματιστών και τα εργαστήρια #IamRemarkable, η Google δίνει τη δυνατότητα σε υποεκπροσωπούμενες ομάδες να ευδοκιμήσουν στον κλάδο της τεχνολογίας. Μόνο η πρωτοβουλία #IamRemarkable έφτασε σε περισσότερους από 400.000 συμμετέχοντες παγκοσμίως μέχρι το 2023, αναδεικνύοντας τον αντίκτυπό της στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και των δεξιοτήτων αυτοπροβολής μεταξύ γυναικών και μειονοτήτων (Google, 2024).

Προσβασιμότητα και ένταξη

Η Ομάδα Προσβασιμότητας και το Συμβούλιο Ικανότητας της Google προωθούν καινοτομίες που ενισχύουν την προσβασιμότητα για τα άτομα με αναπηρία. Στα αξιοσημείωτα επιτεύγματα περιλαμβάνονται το εργαλείο αυτόματης μεταγλώττισης του YouTube, το οποίο υποστηρίζει 50 γλώσσες, και ο φιλικός προς τις αισθήσεις σχεδιασμός γραφείων που ωφελεί τους εργαζόμενους με νευρικές διαφορές. Επιπλέον, η Google εισήγαγε τη λειτουργία ανάγνωσης στο Chrome, η οποία βοηθά τους χρήστες με δυσλεξία και ΔΕΠΥ, αναδιαμορφώνοντας τις ιστοσελίδες ανάλογα με τις ατομικές προτιμήσεις (Google, 2024).

Εικόνα 5. Χρήση χαρακτηριστικών προσβασιμότητας όπως η αυτόματη μεταγλώττιση και τα προγράμματα ανάγνωσης οθόνης από το 2021 έως το 2023, Google Diversity Annual Report 2024. Διαθέσιμο στο https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2024/.



Εκπαιδευτική προβολή και επαγγελματική σταδιοδρομία

Η δέσμευση της Google για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας επεκτείνεται σε παγκόσμιο επίπεδο. Πρωτοβουλίες όπως το πρόγραμμα Mind the Gap, το οποίο ενθαρρύνει τις γυναίκες να ακολουθήσουν καριέρα STEM, έχουν επεκταθεί σε 23 χώρες, επηρεάζοντας πάνω από 100.000 μαθητές. Ομοίως, το πρόγραμμα Grow with Google στη Λατινική Αμερική παρέχει εκπαίδευση σε ψηφιακές δεξιότητες σε υπο εκπροσωπούμενες κοινότητες, με πάνω από 10.000 νέους ενήλικες να επωφελούνται μόνο το 2023 (Google, 2024).

4.5 Συγκριτική ανάλυση και συστάσεις

Σε σύγκριση με ομότιμες εταιρείες όπως η Microsoft και η Meta, οι προσπάθειες της Google για τη ΔΒΕ ξεχωρίζουν για την παγκόσμια κλίμακα και την ενσωμάτωσή τους στις βασικές λειτουργίες. Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν προκλήσεις όσον αφορά την επίτευξη δίκαιης εκπροσώπησης σε ηγετικούς ρόλους και την κλιμάκωση των πρωτοβουλιών σε μη δυτικές αγορές. Οι συστάσεις περιλαμβάνουν (Google, 2024):

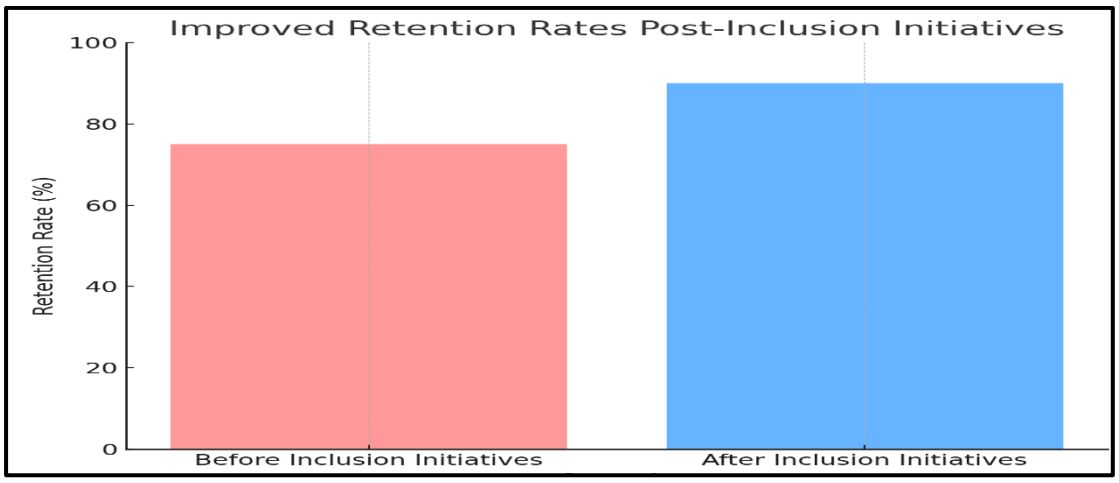
- Επέκταση των τοπικών ομάδων ERG: Δημιουργία ομάδων ERG προσαρμοσμένων στις περιφερειακές ανάγκες για την αντιμετώπιση των τοπικών προκλήσεων.

- Ενίσχυση των αγωγών ηγεσίας: Ανάπτυξη στοχευμένων προγραμμάτων για την προώθηση εργαζομένων που υποεκπροσωπούνται στην ηγεσία.
- Ενίσχυση της διαφάνειας των δεδομένων: Δημοσίευση λεπτομερών δεδομένων για την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της προόδου.

4.6 Αντίκτυπος και επεκτασιμότητα

Οι στρατηγικές DEI της Google έχουν ευρύτερες συνέπειες για τον κλάδο της τεχνολογίας. Μοιράζοντας τις μεθοδολογίες και τα σύνολα δεδομένων της μέσω πλατφορμών ανοικτού κώδικα όπως το BigQuery, η Google ενθαρρύνει άλλες εταιρείες να υιοθετήσουν συστημικές προσεγγίσεις για την πολυμορφία. Η επεκτασιμότητα των προγραμμάτων της, όπως το πρόγραμμα καριέρας για τον αυτισμό και οι συνεργασίες με τα HBCU, καταδεικνύει τη δυνατότητά τους να οδηγήσουν σε αλλαγές σε ολόκληρη τη βιομηχανία. Για παράδειγμα, το Πρόγραμμα Σταδιοδρομίας για τον Αυτισμό της Google έχει εκπαιδεύσει πάνω από 500 διευθυντές για την καλύτερη υποστήριξη των εργαζομένων με νευρο διαφορετικές ικανότητες, δημιουργώντας ένα προηγούμενο για πρακτικές πρόσληψης χωρίς αποκλεισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο (Google, 2024).

Εικόνα 6. Βελτιωμένα ποσοστά διατήρησης μετά από πρωτοβουλίες ένταξης, πηγή: Google Diversity Annual Report 2024. Διαθέσιμο στο https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2024/.



4.7 Επιλογή της Google ως μελέτη περίπτωσης

Η Google επιλέχθηκε ως μελέτη περίπτωσης για διάφορους λόγους, οι οποίοι εστιάζουν στις εξαιρετικές πρακτικές της εταιρείας στη διαχείριση της ποικιλομορφίας και στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς. Η Google αποτελεί πρότυπο οργανισμού που εφαρμόζει επιτυχημένες στρατηγικές στη διαχείριση της

διαφορετικότητας και της ένταξης, καθιστώντας την ιδανική επιλογή για μελέτη περίπτωσης. Οι λόγοι για την επιλογή της περιλαμβάνουν:

1. **Παγκόσμια Εμβέλεια και Αντίκτυπος:** Ως ένας από τους μεγαλύτερους τεχνολογικούς οργανισμούς στον κόσμο, η Google διαθέτει εργατικό δυναμικό που εκπροσωπεί διάφορες πολιτισμικές, εθνοτικές και κοινωνικοοικονομικές ομάδες. Η διαχείριση της ποικιλομορφίας σε έναν τόσο πολύπλοκο και πολυπολιτισμικό οργανισμό παρέχει πολύτιμα παραδείγματα καλών πρακτικών.
2. **Δέσμευση για τη Διαφορετικότητα:** Η Google έχει επενδύσει σε μεγάλο βαθμό σε προγράμματα που προάγουν τη διαφορετικότητα και την ένταξη. Η δημοσίευση ετήσιων εκθέσεων προόδου σχετικά με τη διαφορετικότητα (*Diversity Annual Reports*) επιβεβαιώνει τη δέσμευση της εταιρείας να ενισχύει τη διαφορετικότητα και τη διαφάνεια.
3. **Καινοτόμες Πρακτικές:** Η Google έχει εφαρμόσει προγράμματα όπως η κατάρτιση σχετικά με τις ασυνείδητες προκαταλήψεις (*Unconscious Bias Training*), προγράμματα καθοδήγησης και ομάδες πόρων εργαζομένων (*Employee Resource Groups*), τα οποία έχουν αποδειχθεί επιτυχημένα στην προώθηση ενός περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς.
4. **Αξιοποίηση της Ποικιλομορφίας για Καινοτομία:** Η Google έχει αναγνωρίσει τη σύνδεση μεταξύ της ποικιλομορφίας και της καινοτομίας. Οι διαφορετικές οπτικές και εμπειρίες που φέρνουν οι εργαζόμενοί της έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και λύσεων που καλύπτουν τις ανάγκες ενός παγκόσμιου κοινού.
5. **Παραδείγματα Επιτυχίας;** Η Google έχει καταφέρει να αναδείξει πώς η ποικιλομορφία και η ένταξη μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη παραγωγικότητα, καλύτερη κατανόηση των πελατειακών βάσεων και ενίσχυση της οργανωτικής φήμης. Αυτά τα επιτεύγματα καθιστούν την Google ένα μοντέλο για τη μελέτη της διαχείρισης της διαφορετικότητας.

4.8 Στατιστικά Στοιχεία Διαφορετικότητας και Συμπερίληψης σε Άλλες Ευρωπαϊκές Εταιρείες

Ενώ η Google αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα διαχείρισης της διαφορετικότητας στον παγκόσμιο τεχνολογικό τομέα, είναι εξίσου σημαντικό να εξετάσουμε τις προσεγγίσεις και τα αποτελέσματα ευρωπαϊκών εταιρειών σε αυτόν τον τομέα (McKinsey & Company, 2023). Η ανάλυση αυτή επιτρέπει τη σύγκριση διαφορετικών επιχειρηματικών κουλτούρων και νομοθετικών πλαισίων, καθώς και την αναγνώριση κοινών προκλήσεων και βέλτιστων πρακτικών. Οι ευρωπαϊκές εταιρείες λειτουργούν σε ένα διαφορετικό κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον από τις αμερικανικές, με διαφορετικές νομοθετικές απαιτήσεις και κοινωνικές προσδοκίες σχετικά με την ισότητα και τη διαφορετικότητα (Boston Consulting Group, 2021).

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει συγκριτικά στοιχεία από πέντε κορυφαίες ευρωπαϊκές εταιρείες (Vodafone, L'Oréal, Deutsche Telekom, IKEA και Santander) που αντιπροσωπεύουν διαφορετικούς κλάδους και χώρες (Vodafone Group, 2023; L'Oréal Group, 2023; Deutsche Telekom, 2023; Ingka Group, 2023; Santander Group, 2023). Επιπλέον, παρατίθενται δεδομένα από έγκυρες διεθνείς μελέτες των McKinsey, Deloitte, BCG και του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου για την Ισότητα των Φύλων (EIGE, 2022), προσφέροντας μια ευρύτερη εικόνα της κατάστασης στην Ευρώπη. Τα στοιχεία αυτά επιτρέπουν την αξιολόγηση της προόδου που έχει επιτευχθεί, των προκλήσεων που παραμένουν και της επιχειρηματικής αξίας της διαφορετικότητας στο ευρωπαϊκό πλαίσιο (Deloitte, 2022).

4.8.1 Συγκριτικά Στοιχεία Διαφορετικότητας Φύλου σε Μεγάλες Ευρωπαϊκές Εταιρείες

Από τα στοιχεία του Πίνακα 1 προκύπτει μια αξιοσημείωτη διαφοροποίηση στην έμφυλη διαφορετικότητα μεταξύ των κορυφαίων ευρωπαϊκών εταιρειών. Η L'Oréal και η IKEA ξεχωρίζουν με ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά γυναικών σε διευθυντικές θέσεις (54% και 51% αντίστοιχα), που ξεπερνούν σημαντικά τον ευρωπαϊκό μέσο όρο του 38,8% (L'Oréal Group, 2023; Ingka Group, 2023). Αυτό αντικατοπτρίζει την επιτυχή εφαρμογή πολιτικών έμφυλης ισότητας στις συγκεκριμένες εταιρείες. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι η IKEA παρουσιάζει το υψηλότερο ποσοστό γυναικών στο Διοικητικό Συμβούλιο (48%), που προσεγγίζει την πλήρη ισότητα (Ingka Group, 2023).

Ωστόσο, παρατηρείται το φαινόμενο της "διαρροής" (leaky pipeline) στις περισσότερες εταιρείες, όπου το ποσοστό των γυναικών μειώνεται σταδιακά όσο ανεβαίνουμε στην ιεραρχία (McKinsey & Company, 2023). Για παράδειγμα, στη Vodafone, ενώ οι γυναίκες αποτελούν το 42% του συνολικού προσωπικού, το ποσοστό πέφτει στο 33% για τις διευθυντικές θέσεις και στο 30% για το Διοικητικό Συμβούλιο (Vodafone Group, 2023). Αυτό υποδηλώνει ότι, παρά την πρόοδο, εξακολουθούν να υπάρχουν εμπόδια στην επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών στα ανώτερα κλιμάκια (Garside, 2022).

Πίνακας 1. Στοιχεία Διαφορετικότητας Φύλου σε Μεγάλες Ευρωπαϊκές Εταιρείες 2022-2023

Εταιρεία	**Χώρα**	**Γυναίκες στο συνολικό προσωπικό**	**Γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις**	**Γυναίκες στο Δ.Σ.**	**Μισθολογικό χάσμα φύλων**
Vodafone	Ην. Βασίλειο	42%	33%	30%	Μείωση 2,5% (2020-2023)
L'Oréal	Γαλλία	57%	54%	32%	Ισότητα σε 25 χώρες
Deutsche Telekom	Γερμανία	36,3%	28,2%	36,7%	Δεν αναφέρεται
IKEA	Σουηδία	54%	51%	48%	1,4%
Santander	Ισπανία	54%	27,9%	40%	Δεν αναφέρεται
Μέσος Όρος		**48,7%**	**38,8%**	**37,3%**	

4.8.2 Στοιχεία Διαφορετικότητας Αναπηρίας και Εθνοτικής Προέλευσης

Ο Πίνακας 2 αναδεικνύει σημαντικές διαφορές στην ένταξη ατόμων με αναπηρία και στην εθνοτική ποικιλομορφία μεταξύ των μεγάλων ευρωπαϊκών εταιρειών. Η Deutsche Telekom και η L'Oréal πρωτοπορούν στην απασχόληση ατόμων με αναπηρία, με ποσοστά 9,3% και 9% αντίστοιχα (Deutsche Telekom, 2023; L'Oréal Group, 2023), ενώ και οι δύο εταιρείες παρουσιάζουν αυξητική τάση σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Αντίθετα, η Santander εμφανίζει σημαντικά χαμηλότερο ποσοστό (1,9%) (Santander Group, 2023), γεγονός που υποδηλώνει ότι υπάρχει ακόμη σημαντικό περιθώριο βελτίωσης στον τραπεζικό τομέα.

Όσον αφορά την εθνοτική ποικιλομορφία, η ΙΚΕΑ ξεχωρίζει με εργαζόμενους από 169 διαφορετικές εθνικότητες, ακολουθούμενη από τη Deutsche Telekom (150 χώρες) και την L'Oréal (120 εθνικότητες) (Ingka Group, 2023; Deutsche Telekom, 2023; L'Oréal Group, 2023). Αυτή η πολυπολιτισμική σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού αντανακλά τον παγκόσμιο χαρακτήρα αυτών των επιχειρήσεων και τη στρατηγική τους για αξιοποίηση διαφορετικών οπτικών και εμπειριών (Boston Consulting Group, 2021). Αξίζει να σημειωθεί ότι όλες οι εταιρείες του δείγματος έχουν αναπτύξει συγκεκριμένες πρωτοβουλίες για την προώθηση της διαφορετικότητας, γεγονός που υποδηλώνει τη σημασία που αποδίδουν στο θέμα αυτό ως στρατηγική προτεραιότητα.

Πίνακας 2. Στοιχεία Διαφορετικότητας Αναπηρίας και Εθνοτικής Προέλευσης

Εταιρεία	**Άτομα με αναπηρία**	**Αριθμός εθνικοτήτων/χωρών προέλευσης**	**Πρωτοβουλίες διαφορετικότητας**
Vodafone	5,8%	Δεν αναφέρεται	Πρόγραμμα #ChangeTheFace
L'Oréal	9% (↑ από 7,2% το 2020)	120 εθνικότητες	Πρόγραμμα "Beauty For All"
Deutsche Telekom	9,3% (↑ από 8,7% το 2020)	150 χώρες	Global Diversity Week
IKEA	Δεν αναφέρεται	169 εθνικότητες	"Together We Include" initiative
Santander	1,9%	77 εθνικότητες	12% των νέων προσλήψεων (2022)

4.8.3 Ηλικιακή Διαφορετικότητα σε Ευρωπαϊκές Εταιρείες

Η ηλικιακή διαφορετικότητα, όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 3, παρουσιάζει ενδιαφέρουσες διακυμάνσεις μεταξύ των μεγάλων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Η Deutsche Telekom εμφανίζει το υψηλότερο ποσοστό εργαζομένων άνω των 50 ετών (29%) (Deutsche Telekom, 2023), γεγονός που υποδηλώνει μια πιο ισορροπημένη εκπροσώπηση των μεγαλύτερων ηλικιακών ομάδων. Αντίθετα, η ΙΚΕΑ και η Vodafone έχουν το χαμηλότερο ποσοστό εργαζομένων άνω των 50 ετών (14%) (Ingka Group, 2023; Vodafone Group, 2023), που μπορεί να αντανακλά διαφορετικές στρατηγικές προσλήψεων ή διαφορετικές απαιτήσεις των κλάδων τους (Deloitte, 2022).

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η L'Oréal δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην πρόσληψη νέων εργαζομένων, με το 67% των νέων προσλήψεων να αφορά άτομα κάτω των 30 ετών (L'Oréal Group, 2023). Αυτή η στρατηγική μπορεί να στοχεύει στην ενίσχυση της καινοτομίας και την προσαρμογή στις ταχέως μεταβαλλόμενες καταναλωτικές τάσεις στον κλάδο των καλλυντικών. Οι περισσότερες εταιρείες εμφανίζουν μια συγκέντρωση του εργατικού δυναμικού στη μεσαία ηλικιακή ομάδα (30-50 ετών), με ποσοστά που κυμαίνονται από 56% έως 67% (Deutsche Telekom, 2023; Vodafone Group, 2023), που αντιπροσωπεύει το πιο ενεργό τμήμα του εργατικού δυναμικού με συνδυασμό εμπειρίας και δυναμικότητας.

Πίνακας 3. Ηλικιακή Διαφορετικότητα σε Επιλεγμένες Ευρωπαϊκές Εταιρείες

Εταιρεία	**Κάτω των 30 ετών**	**30-50 ετών**	**Άνω των 50 ετών**
IKEA	27%	59%	14%
L'Oréal	67% των νέων προσλήψεων	Δεν αναφέρεται	Δεν αναφέρεται
Vodafone	19%	67%	14%
Deutsche Telekom	15%	56%	29%
Santander	23%	58%	19%

4.8.4 Ποσοστό Γυναικών σε Διοικητικά Συμβούλια ανά Χώρα στην ΕΕ (EIGE, 2022)

Ο Πίνακας 4 αποκαλύπτει σημαντικές διαφορές μεταξύ των χωρών της ΕΕ όσον αφορά την έμφυλη ισότητα στα διοικητικά συμβούλια των μεγαλύτερων εταιρειών (EIGE, 2022). Η Γαλλία κατέχει την πρώτη θέση με ποσοστό 46,1%, προσεγγίζοντας την πραγματική ισότητα, ενώ ακολουθούν η Ιταλία με 39,6% και η Σουηδία με 39,3%. Στον αντίποδα, χώρες όπως η Ελλάδα (14,3%), η Κύπρος (12,2%) και η Εσθονία (11,9%) παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαμηλά ποσοστά, αναδεικνύοντας το σημαντικό χάσμα που υπάρχει μεταξύ των βόρειων/δυτικών και των νότιων/ανατολικών χωρών της ΕΕ (EIGE, 2022).

Ιδιαίτερα αξιοσημείωτη είναι η συσχέτιση μεταξύ της ύπαρξης νομοθετικών μέτρων (ποσοστώσεων) και των υψηλότερων ποσοστών γυναικών στα διοικητικά συμβούλια

(EIGE, 2022). Οι περισσότερες χώρες με ποσοστά άνω του 30% έχουν θεσπίσει υποχρεωτικές ποσοστώσεις, με εξαίρεση τις σκανδιναβικές χώρες (Σουηδία, Φινλανδία, Δανία) που επιτυγχάνουν υψηλά ποσοστά μέσω αυτορρύθμισης και ισχυρής κ

Αξίζει να σημειωθεί ότι χώρες που έχουν εισαγάγει πρόσφατα νομοθετικές ποσοστώσεις, όπως η Ελλάδα, δεν έχουν ακόμη δει σημαντικά αποτελέσματα, γεγονός που υποδηλώνει ότι η μετάβαση προς την ισότητα απαιτεί χρόνο και συνεχή προσπάθεια. Ο μέσος όρος της ΕΕ (34,7%) δείχνει ότι, παρά την πρόοδο, εξακολουθεί να υπάρχει σημαντικό περιθώριο βελτίωσης για την επίτευξη ουσιαστικής ισότητας στα κέντρα λήψης αποφάσεων των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων.

Πίνακας 4. Ποσοστό Γυναικών σε Διοικητικά Συμβούλια ανά Χώρα στην ΕΕ, πηγή; EIGE, 2022

Χώρα	**Ποσοστό γυναικών σε Δ.Σ.**	**Νομοθετικά μέτρα (ποσοστώσεις)**
Γαλλία	46,1%	Ναι
Ιταλία	39,6%	Ναι
Σουηδία	39,3%	Όχι (αυτορρύθμιση)
Φινλανδία	38,2%	Όχι (αυτορρύθμιση)
Ολλανδία	36,6%	Ναι
Γερμανία	35,3%	Ναι
Βέλγιο	34,9%	Ναι
Δανία	33,2%	Όχι (αυτορρύθμιση)
Πορτογαλία	31,9%	Ναι
Ισπανία	31,3%	Ναι
Αυστρία	30,4%	Ναι
Ιρλανδία	29,2%	Όχι
Λουξεμβούργο	27,2%	Όχι
Τσεχία	22,5%	Όχι
Πολωνία	21,7%	Όχι
Σλοβακία	19,2%	Όχι
Κροατία	18,3%	Όχι
Βουλγαρία	17,5%	Όχι
Ρουμανία	16,7%	Όχι
Λιθουανία	15,9%	Όχι

Χώρα	Ποσοστό γυναικών σε Δ.Σ.	Νομοθετικά μέτρα (ποσοστώσεις)
Λετονία	15,1%	Όχι
Ουγγαρία	14,6%	Όχι
Ελλάδα	14,3%	Ναι (πρόσφατη εφαρμογή)
Κύπρος	12,2%	Όχι
Εσθονία	11,9%	Όχι
Μέσος όρος ΕΕ	**34,7%**	

4.8.5 Επίδραση της Διαφορετικότητας στην Επιχειρηματική Απόδοση

Τα στοιχεία του Πίνακα 5, που προέρχονται από την έρευνα της McKinsey "Diversity Wins" (2023), τεκμηριώνουν με σαφήνεια την ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της διαφορετικότητας και της επιχειρηματικής απόδοσης. Οι εταιρείες με υψηλή έμφυλη διαφορετικότητα στα εκτελεστικά τους όργανα έχουν 25% μεγαλύτερη πιθανότητα να επιτύχουν κερδοφορία πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου τους. Ακόμη πιο εντυπωσιακά, οι εταιρείες που βρίσκονται στο ανώτερο τεταρτημόριο έμφυλης διαφορετικότητας παρουσιάζουν 58% υψηλότερη οικονομική απόδοση σε σύγκριση με εκείνες στο κατώτερο τεταρτημόριο.

Η εθνική και πολιτισμική διαφορετικότητα στις διοικητικές ομάδες συνδέεται επίσης με σημαντικά οικονομικά οφέλη, αυξάνοντας κατά 33% την πιθανότητα επίτευξης κερδοφορίας πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου. Ιδιαίτερα αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ο συνδυασμός υψηλής έμφυλης και εθνικής διαφορετικότητας ενισχύει ακόμη περισσότερο την οικονομική απόδοση, με αύξηση 36%.

Τα ευρήματα αυτά αποτελούν ισχυρό επιχείρημα για τις επιχειρήσεις να επενδύσουν στην προώθηση της διαφορετικότητας, όχι μόνο ως ηθική υποχρέωση αλλά και ως στρατηγική επιλογή που συμβάλλει στην οικονομική τους ευρωστία. Η διαφορετικότητα φαίνεται να ενισχύει την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες μιας ποικιλόμορφης αγοράς, οδηγώντας σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

Πίνακας 5. Επίδραση της Διαφορετικότητας στην Επιχειρηματική Απόδοση

Δείκτης Διαφορετικότητας	Επίδραση στην Επιχειρηματική Απόδοση
Υψηλή έμφυλη διαφορετικότητα στα εκτελεστικά όργανα	+25% πιθανότητα για κερδοφορία πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου

Δείκτης Διαφορετικότητας	Επίδραση στην Επιχειρηματική Απόδοση
Εταιρείες στο ανώτερο τεταρτημόριο έμφυλης διαφορετικότητας	+58% οικονομική απόδοση σε σχέση με εταιρείες στο κατώτερο τεταρτημόριο
Υψηλή εθνική/πολιτισμική διαφορετικότητα στις διοικητικές ομάδες	+33% πιθανότητα για κερδοφορία πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου
Συνδυασμός υψηλής έμφυλης και εθνικής διαφορετικότητας	+36% οικονομική απόδοση

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία ανέδειξε τη σημασία της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της διαχείρισης της διαφορετικότητας ως θεμελιώδεις παράγοντες για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα των σύγχρονων οργανισμών. Μέσα από τη βιβλιογραφική ανάλυση και τη μελέτη περίπτωσης της Google, παρουσιάστηκαν οι θεωρητικές και πρακτικές διαστάσεις αυτών των εννοιών, υπογραμμίζοντας τη σύνδεσή τους με την καινοτομία, την παραγωγικότητα και τη δημιουργία περιβαλλόντων χωρίς αποκλεισμούς.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά αποτελεί ένα πεδίο που εξετάζει την αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων, ομάδων και οργανωσιακών δομών. Η βιβλιογραφία ανέδειξε ότι οι οργανισμοί που επενδύουν στη βελτίωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς τους είναι σε θέση να διαμορφώσουν κουλτούρες που προάγουν τη συνεργασία, την αποδοτικότητα και την ανάπτυξη. Παράγοντες όπως η ηγεσία, η επικοινωνία και η οργανωτική κουλτούρα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση της διαφορετικότητας και στην προσαρμοστικότητα των οργανισμών στις σύγχρονες προκλήσεις (Hofstede, 1980; Robbins & Judge, 2013).

Στο πλαίσιο της διαφορετικότητας, η μελέτη περίπτωσης της Google ανέδειξε συγκεκριμένες πρακτικές και στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν για τη διαχείριση πολυπολιτισμικών και πολυμορφικών ομάδων. Η Google αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα οργανισμού που αναγνωρίζει την αξία της διαφορετικότητας όχι μόνο ως ηθική υποχρέωση αλλά και ως στρατηγικό πλεονέκτημα. Οι πολιτικές ένταξης που εφαρμόζει, όπως η κατάρτιση για τις ασυνείδητες προκαταλήψεις και η δημιουργία ομάδων πόρων εργαζομένων (*Employee Resource Groups*), προσφέρουν έναν οδικό χάρτη για τη βελτίωση της συνεργασίας και της δέσμευσης των εργαζομένων (Google, 2023).

Τα ευρήματα της εργασίας υπογραμμίζουν τη διπλή φύση της διαφορετικότητας: αφενός, ως ευκαιρία για ενίσχυση της καινοτομίας, της δημιουργικότητας και της προσαρμοστικότητας, και αφετέρου, ως πρόκληση λόγω της ανάγκης διαχείρισης των πολιτισμικών διαφορών, της αντίστασης στην αλλαγή και της πιθανής εμφάνισης συγκρούσεων. Η αποδοχή της διαφορετικότητας απαιτεί την καλλιέργεια μιας οργανωτικής κουλτούρας που υποστηρίζει την ισότητα και τη συμμετοχικότητα, προσφέροντας στους εργαζόμενους ίσες ευκαιρίες και περιβάλλοντα όπου μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους (Thomas & Ely, 1996).

Μια από τις πιο σημαντικές πτυχές που αναδείχθηκαν ήταν η σύνδεση της διαφορετικότητας με την οργανωτική κουλτούρα. Όπως επισημάνθηκε, η οργανωτική κουλτούρα λειτουργεί ως μηχανισμός ενίσχυσης της διαφορετικότητας και της ένταξης, επιτρέποντας στους οργανισμούς να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επιπλέον, η κουλτούρα αυτή βοηθά στη διαχείριση της αντίστασης στις αλλαγές, διευκολύνοντας τη μετάβαση των εργαζομένων σε νέα δεδομένα και πρακτικές. Η δημιουργία μιας ενσωματωτικής κουλτούρας δεν είναι απλώς ένας στόχος, αλλά μια στρατηγική ανάγκη για την ανάπτυξη βιώσιμων οργανισμών (Cox, 1994; Patrick & Kumar, 2012).

Παράλληλα, η ανάλυση ανέδειξε τη σημασία της ανάπτυξης δεξιοτήτων ποικιλομορφίας μέσω κατάλληλης εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης. Οι οργανισμοί που επενδύουν σε προγράμματα που ενισχύουν την κατανόηση της διαφορετικότητας είναι σε θέση να μειώσουν τις προκαταλήψεις, να ενισχύσουν τη συνεργασία και να βελτιώσουν τη λήψη αποφάσεων. Όπως σημειώνουν οι Guillaume et al. (2014), η σωστή διαχείριση της διαφορετικότητας μπορεί να αποτελέσει μοχλό βελτίωσης της καινοτομίας και της απόδοσης των οργανισμών.

Συμπερασματικά, η διαφορετικότητα και η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι στενά συνδεδεμένες έννοιες που διαμορφώνουν το μέλλον των οργανισμών. Η ενσωμάτωση της διαφορετικότητας στις οργανωτικές στρατηγικές δεν αποτελεί πλέον προαιρετική επιλογή, αλλά αναγκαία συνθήκη για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης, καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας. Η Google, ως μελέτη περίπτωσης, αποδεικνύει ότι η υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά αποτελέσματα, καθιστώντας την πρότυπο οργανισμού που επενδύει στη διαφορετικότητα.

Η εργασία αυτή καταδεικνύει ότι η διαφορετικότητα δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται μόνο ως πρόκληση, αλλά κυρίως ως ευκαιρία για οργανισμούς και εργαζόμενους. Η καλλιέργεια περιβαλλόντων χωρίς αποκλεισμούς, όπου όλοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται, μπορεί να αποτελέσει το θεμέλιο για τη δημιουργία ενός εργασιακού κόσμου που όχι μόνο θα είναι πιο δίκαιος αλλά και πιο αποδοτικός.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Adler, N. J. (1991). *International dimensions of organizational behavior*. Boston: PWS-Kent.

Alvesson, M., & Billing, Y. D. (1997). *Understanding gender and organizations*. Sage Publications.

Bandura, A. (2018). Toward a psychology of human agency: Pathways and reflections. Perspectives on Psychological Science, 13(2), 130-149.

Bazerman, M. & Gino, F. (2012). Behavioral ethics: toward a deeper understanding of moral judgement and dishonesty. Annual Review of Law and Social Science, 8, 85–104.

Boston Consulting Group (BCG). (2021). The Business Imperative of Diversity: How Ethnic and Cultural Diversity Drives Business Performance in Europe. BCG Publications. https://www.bcg.com/publications/2021/diversity-in-the-workplace-european-report

Colgan, F. (2011). Equality, diversity and corporate responsibility: Sexual orientation and diversity management in the UK private sector. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 30,* 19–734

Commonwealth Ombudsman. (2015). *Managing workplace diversity*. Retrieved from https://www.ombudsman.gov.au

Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. Jossey-Bass.

Cox, T. H. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*. The Executive, 5(3), 45–56. https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465

Daniels, A. C., & Bailey, J. S. (2014). Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness. Performance Management Publications.

Deloitte. (2022). Global Human Capital Trends: The workforce ecosystem: Managing beyond the enterprise. Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf

Deutsche Telekom. (2023). Corporate Responsibility Report 2022: People. Deutsche Telekom AG. https://www.telekom.com/en/corporate-responsibility/corporate-responsibility-report-2022

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383.

European Institute for Gender Equality (EIGE). (2022). Gender Equality Index 2022: Gender equality in decision-making. Publications Office of the European Union. https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2022-report

Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (2017). *Diversity at work: The practice of inclusion*. Hoboken, NJ: Wiley.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology, 70*(1), 113-165.

Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1998). Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide. McGraw-Hill.

Garside, J. (2022). Diversity in tech: how Vodafone is driving change. Vodafone UK News Centre. https://newscentre.vodafone.co.uk/features/diversity-in-tech-how-vodafone-is-driving-change/

Gill, D., Prowse, V. & Vlassopoulos, M. (2013). Cheating in the workplace: An experimental study of the impact of bonuses and productivity. Journal of Economic Behavior & Organization, 96, 120–134.

Google Diversity Annual Report 2024. Διαθέσιμο στο https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2024/. [Πρόσβαση 21-12-2024].

Greenberg, J. (2021). Managing behavior in organizations (7th ed.). Pearson Education.

Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). Organizational behavior: Managing people and organizations. Cengage Learning.

Guillaume, Y. R. F., et al. (2014). *Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity?* Journal of Organizational Behavior, 35(8), 1127–1149.

Guillaume, Y.R.F., Dawson, J.F., Woods, S.A., Sacramento, C.A., & West, M.A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for

future research. European Journal of Work and Organizational Psychology, 23(5), 783-802.

Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.

Henderson, K., & Liu, J. (2021). Mentorship and Diversity: A Systematic Review of Outcomes and Best Practices. Human Resource Management Review, 31(2), 100786.

Herring, C. (2009). *Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity*. American Sociological Review, 74(2), 208–224. https://doi.org/10.1177/000312240907400203

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications.

Homan, A. C., et al. (2007). *The influence of diversity beliefs on group performance*. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1189–1199.

Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1189-1199

Ingka Group. (2023). IKEA Diversity & Inclusion Report 2022. Ingka Holding B.V. https://www.ingka.com/wp-content/uploads/2023/01/IKEA-Diversity-Inclusion-Report-2022.pdf

Joshy, L. M. (2022). Unit 1 Organisational Behaviour: Meaning, Features, Significance and Models. SCMS Group of Educational Institutions.

Kim, J., & Lee, S. (2021). Challenging dialogue and its role in psychological safety. *Multinational Organizational Studies, 29*(4), 567-589.

Latham, G. P. (2019). Motivate employee performance through goal setting. In The Cambridge Handbook of Workplace Training and Employee Development (pp. 203-229). Cambridge University Press.

L'Oréal Group. (2023). 2022 Universal Registration Document – L'Oréal. L'Oréal S.A. https://www.loreal-finance.com/system/files/2023-03/LOREAL_2022_Universal_Registration_Document_en_0.pdf

Luthans, F. (2011). Organisational Behavior: An Evidence-Based Approach. McGraw-Hill Education.

Luthans, F., & Doh, J. P. (2018). International management: Culture, strategy, and behavior (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Magoshi, E. and E. Chang (2009). "Diversity Management and The Effects on Employees' Organizational Commitment: Evidence from Japan and Korea." Journal of World Business 44: 31–40.

Martinez, C., & Kumar, R. (2021). Implementing Effective Diversity Management Strategies: Evidence from Global Organizations. International Journal of Human Resource Management, 32(9), 1937-1963.

Mayo, E. (1933). The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan.

McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill.

McKinsey & Company. (2023). Diversity Wins: How Inclusion Matters - 2023 Update. McKinsey & Company.https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2018). Organizational behavior: Emerging knowledge, global reality (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Milliken, F.J., & Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. Academy of Management Review, 21(2), 402-433.

Miltenberger, R. G. (2016). Behavior modification: Principles and procedures. Cengage Learning.

Moorthy, M. K., Seetharaman, A., Jaffar, N. & Foong, Y. P. (2015). Employee perceptions of workplace theft behavior: a study among supermarket retail employees in Malaysia. Ethics & Behavior, 25(1), 61–85

Morgan, G. (1989). *Riding the waves of change: Developing managerial competencies for a turbulent world.* San Francisco: Jossey-Bass.

Morton, T., & Chen, S. (2019). Psychological safety and healthcare outcomes: Exploring the connection. *Journal of Organizational Health,* 34(2), 123-135.

Mullins, L. J. (2016). Management and organisational behaviour (11th ed.). Pearson Education.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2016). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior, 27*(7), 941-966.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2020). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review, 30*(2), 100-118.

Nikezić, Srđan & Dželetović, Milenko & Vučinić, Dragan. (2016). Chester Barnard: Organisational-Management Code for the 21st Century. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 221. 126-134. 10.1016/j.sbspro.2016.05.098.

Nishii, L. H. (2019). *The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups*. Academy of Management Journal, 62(1), 175–194. https://doi.org/10.5465/amj.2017.0444

Nkomo, S. M., & Cox, T. H. (1996). *Diverse identities in organizations*. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 338–356). Sage Publications.

O'Donohue, W., & Ferguson, K. E. (2018). The psychology of B.F. Skinner. SAGE Publications.

Patrick, H.A., & Kumar, V.R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. SAGE Open, 2(2), 1-15.

Robbins, S. P. and M. Coulter (2012). Management (11th Edition) New Jersey, Pearson Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson Education.

Ruslan, Mohd & Wahiza, Nor & Ismail, Ismi & Ismail, Suriani. (2024). Exploring the Organisational Drivers of Workplace Deviance: A Systematic Review of Recent Literature. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 14. 10.6007/IJARBSS/v14-i10/23191.

Santander Group. (2023). Annual Report 2022: Diversity & Inclusion. Banco Santander, S.A. https://www.santander.com/en/our-approach/diversity-and-inclusion/diversity-and-inclusion-report-2022

Saravanakumar, A. R. (2019). Unit 1 Organisational Behaviour. Alagappa University.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Senyucel, Z., & Phillpott, D. (2011). *Managing the human resource in the 21st century*. Ventus Publishing.

Senyucel, Z., & Phillpott, S. (2011). Sexual equality and diversity in UK local council. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 30*, 702–718.

Sharma, A. (2016). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management, 3, 1-14*

Singh, R., & Carter, T. (2019). *Fostering innovation through psychological safety*. International Journal of Workplace Studies, 45(3), 211-229.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2018). Social cognitive theory and self-efficacy: Implications for motivation theory and practice. In Organizational Behavior: Essential Theories of Motivation and Leadership (pp. 161-186). Routledge.

Tajfel, H., & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), Psychology of Intergroup Relations (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.

Thomas, D.A., & Ely, R.J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, 74(5), 79-90.

Thomas, R. R. (1990). *From affirmative action to affirming diversity*. Harvard Business Review, 68(2), 107–117. Retrieved from https://hbr.org.

Thompson, L., & Rivera, J. (2022). Overcoming the apathy zone: Strategies for enhancing organizational resilience. *Organizational Dynamics Quarterly, 51*(1), 45-61.

Vodafone Group. (2023). Diversity and Inclusion Report 2022-2023. Vodafone Group Plc.

Vodafone Group. (2023). Diversity and Inclusion Report 2022-2023. Vodafone Group Plc. https://www.vodafone.com/about-vodafone/reporting-centre/diversity-and-inclusion-report-2022-23

Walden, M. L. (2011). *Cultural diversity in the workplace: Issues and strategies*. Human Resource Development Quarterly, 22(2), 129–134.

Williams, M., & Thompson, R. (2022). Communication Protocols in Diverse Organizations: Evidence from Multinational Corporations. Organization Science, 33(2), 511-535.

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. Academy of Management Review, 14(3), 361-384.

Zheng, W., Baiyin, Y., & McLean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*,63, 763–771. http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005

Β. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Hatzithomas, L., Boutsouki, C., &Ziamou, P. (2016). A longitudinal analysis of the changing roles of gender in advertising: a content analysis of Super Bowl commercials. International Journal of Advertising, 35(5), 888-906.

Αβδημιώτης, Σ. (2020). *Διαχείριση Άρρητης Γνώσης & Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Τόμος Α)*. Εκδόσεις Δίσιγμα.

Αβραμίκου, Α. (2001). *Ευέλικτες μορφές απασχόλησης και ανισότητες στον εργασιακό χώρο.* ΚΕΘΙ, σελ. 1–35.

Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Αλεξιάδης, Δ. (2019). Το Δίκαιο της Απαγόρευσης των Διακρίσεων. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Αναγνωστοπούλου, Τ. (2012). *Diversity & Equality: Open your mind.* Περιοδικό HR Professional, Μάρτιος, σελ. 52–56.

Αναγνωστοπούλου, Τ. (2013). *Diversity & Equality: Όλοι μαζί μπορούμε;* Τεύχος 96, Περιοδικό HR Professional, Μάρτιος.

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2011). Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά.

Γαβαλάς, Μ. (2022). Το νέο εργασιακό τοπίο μετά τον Ν. 4808/2021. Αθήνα: Σάκκουλας.

Γεωργαντά, Ζ. (2003). Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες, το μάνατζμεντ της καινοτομίας. Ανικούλα.

Γεωργιάδου, Σ. (2012). *Talent Pool: Επιτυχία σημαίνει commitment.* Περιοδικό HR Professional, Απρίλιος.

Δούκα, Β. (2021). Νομικά ζητήματα προστασίας από διακρίσεις στην απασχόληση. Επιθεώρηση Εργατικού Δικαίου, 80(3), 357-378.

Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την Ισότητα των Φύλων (EIGE). (2022). Gender Equality Index 2022: Greece. Ανακτήθηκε από https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/country/EL

Θεοδωράτος, Ε. Φ. (2004). Διοίκηση και οργανωτική συμπεριφορά. Σταμούλη Α.Ε.

Καρακιουλάφης, Χ. (2020). Εργασιακές σχέσεις και διακρίσεις στην αγορά εργασίας. Στο Κ. Σουλιώτης (Επιμ.), Κοινωνική Πολιτική και Εργασιακές Σχέσεις σε Μετάβαση (σελ. 213-236). Αθήνα: Διόνικος.

Καραμητόπουλος, Θ. (2016). *Εκπαιδευτική πολιτική για την ετερότητα και τη διαφορετικότητα στην Ελλάδα: Μία ανασκόπηση του θεσμικού πλαισίου.* Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 2015(1), 569–577. Διαθέσιμο στο: https://doi.org/10.12681/edusc.248.

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

Κάτου, Α. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Ζυγός.

Κουκιάδης, Ι. (2017). Εργατικό Δίκαιο: Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις και το Δίκαιο της Ευελιξίας της Εργασίας (7η έκδ.). Αθήνα: Σάκκουλας.

Κουκούλη-Σπηλιωτοπούλου, Σ. (2016). Ισότητα των φύλων στην απασχόληση και κοινωνική ασφάλιση. Αθήνα: Αντ. Ν. Σάκκουλας.

Κυριαζόπουλος, Γ., & Σαμαντά, Ε. (2014). *Εισαγωγή στην οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Μάνεση, Ε. (2019). Πολιτικές διαφορετικότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις: Πλεονεκτήματα και προκλήσεις. Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, 153, 111-134.

Μπουραντάς Δ, Παπαλεξανδρή Ν. (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ, θεωρητικό υπόβαθρο και σύγχρονες πρακτικές. Μπένου.

Παζαρζή, Ε. (2020). Ισότητα των φύλων στο εργασιακό περιβάλλον: Θεσμικό πλαίσιο και πρακτικές. Αθήνα: Κριτική.

Παντέλη Σ., (2010) «Τα μυστικά της ομαδικής επιτυχίας», Αθήνα: Κριτική, σ42

Παπαδημητρίου, Κ. (2018). Ευρωπαϊκό Εργατικό Δίκαιο. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2015). Συμπεριφορά οργανισμών. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Προφόρη, Ι. (2021). Diversity management στον χώρο των ΜμΕ: Η διαφορετικότητα ως παράγοντας δημιουργικότητας και καινοτομίας και η συμβολή της στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των μικρών επιχειρήσεων. ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ. Διαθέσιμο στο: https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2022/01/MANAGMENT.pdf

Συνήγορος του Πολίτη. (2022). Ετήσια Έκθεση 2021. Αθήνα: Συνήγορος του Πολίτη.

Τζωρτζάκη, Κ. & Τζωρτζάκη, Α., (2002) «Οργάνωση και Διοίκης», Αιήνα: Rosili

Τραυλός-Τζανετάτος, Δ. (2022). Βία και παρενόχληση στην εργασία: Οι νέες ρυθμίσεις του Ν. 4808/2021. Δίκαιο Επιχειρήσεων & Εταιριών, 28(4), 432-450.

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

Χυτήρης, Λ. Σ. (2017). Οργανωσιακή συμπεριφορά: Έννοιες, θεωρία και τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση. Μπένου.