



ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ, ΒΑΣΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΓΙΑ
ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ
ΑΙΓΑΙΟΠΕΛΑΓΙΤΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ

Δράση 4: Εκπαίδευση και υποστήριξη προς τις τοπικές κοινωνίες

Παραδοτέο 3

Διδακτικό Υλικό της διδακτικής ενότητας:

**«Ορθή διαχείριση του προσωπικού μας, η προτεραιότητα
στη διαφορετικότητα»**

Τίτλος Ειδικού Θεματικού Προγράμματος:

**«Θρησκευτικές και πολιτισμικές ετερότητες στην
Εμπορική Ναυτιλία. Η χρησιμότητα της γνώσης του
Πολιτισμού και των θρησκειών στους χώρους εργασίας»**

Επιστημονικός Υπεύθυνος: Πολύκαρπος Καραμούζης

**Συντάκτης: Ισίδωρος Παχουνδάκης,
Καθηγητής Κοινωνιολογίας
Σχολής Πλοιάρχων Κέντρου
Επιμορφώσεως Στελεχών
Εμπορικού Ναυτικού**

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2014

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	3
Επιχειρηματικές πρακτικές για μια πολιτική στρατηγική της αντιμετώπισης της ανισότητας	4
Πραγματοποίηση αλλαγής κουλτούρας και αύξηση του οργανωτικού κεφαλαίου	5
Βελτίωση της διαφορετικότητας και του πολιτιστικού μωσαϊκού στον εργασιακό χώρο – κέρδη από το ανθρώπινο κεφάλαιο	7
Ενίσχυση των ευκαιριών αγοράς.....	9
Εξωτερική αναγνώριση και εικόνα	12
Βιβλιογραφία	13

Εισαγωγή

Η Διαφορετικότητα και Ανισότητα στους χώρους εργασίας, οι Μέθοδοι και οι τρόποι αντιμετώπισης της ανισότητας στην εργασία, η ανάγκη και το φαινόμενο της κίνησης των εταιρειών και των οργανισμών να σκεφθούν πέρα από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (και ταυτόχρονα να το συμπεριλάβουν), είναι κάποιες από τις διαπιστώσεις που γίνονται εμφανείς σε μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2003:3), καθώς και το Κόστος και τα Οφέλη της Διαφορετικότητας. Σύμφωνα με τη μελέτη αυτή, «εταιρίες με ενεργές πολιτικές υπέρ της διαφορετικότητας» αποδίδουν στη διαφορετικότητα τα ακόλουθα πέντε πιο σημαντικά πλεονεκτήματα:

- 1.ενδυνάμωση πολιτιστικών αξιών μέσα στην εταιρία
- 2.ενίσχυση της εταιρικής φήμης
- 3.βοήθεια στην προσέλκυση και διατήρηση ιδιαίτερα ταλαντούχων ατόμων
- 4.μεγαλύτερα κίνητρα και αποτελεσματικότητα του υπάρχοντος προσωπικού
- 5.μεγαλύτερη καινοτομία και δημιουργικότητα μεταξύ των εργαζομένων.

Το σημαντικό στα οφέλη αυτά που οι ίδιες οι εταιρίες έχουν ενστερνιστεί είναι ότι αφορούν την εταιρία στο σύνολό της και όχι μόνο ένα τμήμα αυτής, καθώς επίσης όλα τα επίπεδα, ιδίως τα ηγετικά στελέχη και την ανώτερη διοίκηση. Από τη στιγμή που η προσοχή της εταιρίας εστιάζεται στην αναγνώριση των σχετικών διαφορών και ομοιοτήτων στο εσωτερικό της αλλά και το περιβάλλον της, το επόμενο ερώτημα είναι πώς θα διαχειριστούν όλα αυτά;

Η «ευαισθησία» στις διαφορές είναι απαραίτητη αλλά δεν αρκεί για να υπάρξουν θετικές εξελίξεις. Συνεπώς, Διαχείριση της Διαφορετικότητας είναι η ενσωμάτωση ιδεών και πρακτικής διαφορετικότητας στις καθημερινές διοικητικές και μαθησιακές διεργασίες μίας εταιρίας και του περιβάλλοντός της.

Οι επαγγελματικές αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται σε κλίμα εμπιστοσύνης, αποδοχής και αναγνώρισης. Οι Thomas και Ely συνοψίζουν ευκρινώς το σημείο αυτό: «Και όμως το νέο αυτό μοντέλο διαχείρισης της διαφορετικότητας επιτρέπει στην εταιρία να συνυπολογίζει τις διαφορές ανάμεσα στους εργαζομένους έτσι ώστε να μαθαίνει και να εξελίσσεται μέσω αυτών... Ανήκουμε όλοι στην ίδια ομάδα με τις διαφορές μας – όχι παρά αυτές». (1996: 10).

Οι διευθυντές χρειάζονται να δουν αποτέλεσμα. Συνήθως δεν ενδιαφέρονται για μεγάλες θεωρίες που ικανοποιούν την αισθητική. Προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους και να υπερέχουν των ανταγωνιστών τους, οι διευθυντές χρειάζονται να κατανοήσουν το εξωτερικό

τους περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένης της αγοράς, καθώς επίσης το σκοπό, το όραμα, τη στρατηγική και την κουλτούρα της εταιρίας. Και τώρα «το ζήτημα έχει ως εξής, ‘Ποια κράματα διαφορετικότητας έχουν τη δυνατότητα να μας δώσουν στρατηγική υπεροχή ή να παρεμποδίσουν την ικανότητά μας να επιτύχουμε τους στόχους μας’; Σε τέτοια κράματα πρέπει να μη αναφερθούμε. Τα υπόλοιπα ζητήματα διαφορετικότητας μπορούν να αγνοηθούν ακινδύνως» (Thomas 2006:122). Μια τέτοια απόφαση για κάποιο συγκεκριμένο κράμα διαφορετικότητας αποτελεί στρατηγική απόφαση, ύψιστης σημασίας για την επιβίωση της εταιρίας. Γεννιούνται άλλα συναφή ερωτήματα: Γιατί αυτό το κράμα ανθρώπων και όχι ένα άλλο; Αξίζει να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί αυτό το κράμα διαφορετικότητας; Προσθέτει αξία στην εταιρία; Αν οι απαντήσεις στα δύο τελευταία ερωτήματα είναι θετικές, τότε οι διευθυντές πρέπει να προχωρήσουν σε εφαρμογή. Από τη στιγμή που ληφθεί η απόφαση να υιοθετηθεί η εγκεκριμένη αυτή πορεία, τότε αναμένεται πιστή τήρηση. Ισχύει για όλα τα επίπεδα και για όλα τα τμήματα και διευθύνσεις της εταιρίας, για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, για το μάρκετινγκ και τη διαφήμιση, για την έρευνα και αγορά, για την παραγωγή, για την ανώτερη διοίκηση, για τη διαχείριση προγραμμάτων, καθώς επίσης για τις ποικίλες ομάδες, κοινοπραξίες, εξαγορές και συγχωνεύσεις. Διαχείριση της Διαφορετικότητας είναι η ενεργή και συνειδητή ανάπτυξη μιας στρατηγικής, επικοινωνιακής και διοικητικής διαδικασίας με μελλοντικό προσανατολισμό και οδηγούμενη από αξίες, η οποία αποδέχεται και χρησιμοποιεί ορισμένες διαφορές και ομοιότητες ως προοπτική σε μια εταιρία, μια διαδικασία που προσφέρει προστιθέμενη αξία στην εταιρία.

Επιχειρηματικές πρακτικές για μια πολιτική στρατηγική της αντιμετώπισης της ανισότητας

Ενώ οι σκοποί και τα προβαλλόμενα οφέλη των προσεγγίσεων και των πολιτικών διαφορετικότητας ποικίλλουν σημαντικά, οι εταιρίες και οι οργανισμοί τείνουν να εντοπίζουν βελτιώσεις σε διάφορα βασικά μέτωπα, όπως: πραγματοποίηση αλλαγής κουλτούρας, βελτίωση της διαφορετικότητας και του πολιτιστικού μωσαϊκού στον εργασιακό χώρο, ενίσχυση των ευκαιριών αγοράς, εξωτερική αναγνώριση και εικόνα. Κάτι τέτοιο απεικονίζεται στους λειτουργικούς τομείς όπου στοχεύουν οι πρωτοβουλίες τους περί διαφορετικότητας.

Πραγματοποίηση αλλαγής κουλτούρας και αύξηση του οργανωτικού κεφαλαίου

Σύμφωνα με τη σημασία που οι εταιρίες ολοένα και περισσότερο προσδίδουν στις κοινές εταιρικές αξίες και φιλοσοφία, οι προσπάθειες πολλών εταιριών επικεντρώνονται στην επίτευξη μακροχρόνιας αλλαγής κουλτούρας. Στο πλαίσιο προώθησης οργανωτικού περιβάλλοντος που σέβεται τη διαφορετικότητα και εφαρμόζει την καταπολέμηση των διακρίσεων, οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πολύ καλά την ανάγκη να υπάρχει ενεργή υποστήριξη των εργαζομένων στις πρωτοβουλίες τους για ισότητα.

Έρευνα της Δοκιμαστικής Ομάδας Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων (EBTP) υπογράμμισε ότι η αντιμετώπιση και η συμπεριφορά διακρίσεων στον εργασιακό χώρο αποτελούν βασικό εμπόδιο στην προώθηση προσεγγίσεων και πρακτικών διαφορετικότητας. Συνεπώς, οι στρατηγικές κατανόησης και ευαισθητοποίησης σε ζητήματα και πολιτικές διαφορετικότητας αποτελούν, για πολλές εταιρίες, πρωταρχικό μέρος της διαδικασίας εφαρμογής πρωτοβουλιών ισότητας. Η επιθυμία αυτή να υπάρξει ευαισθητοποίηση και να κερδίσουν «την καρδιά και το μυαλό» είναι εμφανής σε τίτλους και συνθήματα πολλών εταιρικών προγραμμάτων διαφορετικότητας. Παραδείγματα συμπεριλαμβάνουν: «Όλοι είναι Ευπρόσδεκτοι στο Tesco», «Ανοικτά Μυαλά, Ανοικτές Αγορές» (UBS), «Μεγαλύτεροι σε Ηλικία, Νεότεροι σε Μυαλό» (Pfizer Deutschland) και «Επιτυχία μέσω Ένταξης» (Barclays PLC). Πολλές εταιρίες θεωρούν απαραίτητες για την επιχειρηματική επιτυχία τις πολιτικές διαφορετικότητας που συμβάλλουν στη δημιουργία περιβάλλοντος όπου προωθούνται ο σεβασμός και η ενσωμάτωση, ενισχύοντας την προσέλκυση εργαζομένων υψηλού επιπέδου και τη μείωση των λειτουργικών δαπανών μέσω μικρότερης ροής ανανέωσης προσωπικού και αποχής.

Στηριζόμενο σε μια ανεξάρτητη έρευνα για τις συνέπειες του εκφοβισμού και της παρενόχλησης, το Royal Mail (Βρετανικά ταχυδρομεία) εκτιμάει, για παράδειγμα, πως πέτυχε μια εξοικονόμηση της τάξης των 7 εκατομμυρίων λιρών με τη εισαγωγή πολιτικών και μεθόδων κατά του εκφοβισμού και της παρενόχλησης. Η TNT, εταιρία με διεθνές δίκτυο δραστηριοτήτων, διαθέτει παγκόσμια στρατηγική διαφορετικότητας και ένταξης με πολλά παραδείγματα ορθής πρακτικής στις διάφορες επιχειρηματικές της συναλλαγές. Η TNT Αυστρίας που έχει κερδίσει διάφορα βραβεία διαφορετικότητας, υπολογίζει ότι λόγω της αποτελεσματικής διαχείρισης της διαφορετικότητας και της ένταξης, έχει σημειωθεί μείωση της ετήσιας ροής ανανέωσης προσωπικού από 25% το 2000 σε 10% το 2003, ενώ παρόμοια

μείωση παρατηρήθηκε στα ποσοστά αποχής. Επιπλέον, εξοικονόμησε 15.000 € σε φόρους με την απασχόληση εργαζομένων με αναπηρία.

Τα προγράμματα επικοινωνίας και οι εκστρατείες ευαισθητοποίησης που απευθύνονται στο προσωπικό και τους πελάτες, συνοδεύουν πολλές πρωτοβουλίες. Ολοένα και πιο συχνά, οι εταιρίες πραγματοποιούν ετήσιες έρευνες συμπεριφοράς εργαζομένων με σκοπό να γνωστοποιηθούν οι απόψεις και οι γνώμες του προσωπικού σχετικά με ζητήματα ισότητας και διαφορετικότητας, καθώς επίσης να εκτιμηθούν οι αλλαγές στις αντιλήψεις/ικανοποίηση του προσωπικού με τις πολιτικές και πρακτικές της εταιρίας.

Οι αλλαγές στην ευρύτερη κοινωνία καθώς επίσης στην αγορά εργασίας και προϊόντων συνοδεύονται συχνά από μια αυξανόμενη διαφορετικότητα απαιτώντας από τις εταιρίες να προσαρμοστούν. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη, επιβάλλεται να καταρτιστούν στη διαχείριση και χαλιναγώγηση όλων των δυνατοτήτων που μπορεί να προσφέρει η διαφορετικότητα. Ένας από τους πρωτοπόρους στην εκτενή διαχείριση αλλαγών σχετικά με τη διαφορετικότητα είναι η Royal Dutch Shell, η οποία διαθέτει πρόγραμμα διαχείρισης διαφορετικότητας και ένταξης, αποτελούμενο από τρία επίπεδα, για τη διευκόλυνση της διαδικασίας αλλαγών.

Το πρόγραμμα επικεντρώνεται στη συστηματική αλλαγή και ενισχύεται από την πεποίθηση ότι η αλλαγή πρέπει να σημειωθεί ταυτόχρονα σε προσωπικό, διαπροσωπικό και οργανωτικό επίπεδο. Μερικές εταιρίες έχουν διαπιστώσει ότι πρωτοβουλίες για την εφαρμογή και εδραίωση πολιτικών και πρακτικών διαφορετικότητας έχουν μεγαλύτερη επίδραση κοινής πληροφόρησης στο εσωτερικό των εταιριών.

Οι βελτιωμένες δυνατότητες επικοινωνίας ενισχύουν με τη σειρά τους την ικανότητα να ευνοηθούν οι κοινές κουλτούρες, τα πρότυπα και οι αξίες στις εταιρίες και τους ομίλους εταιριών. Παρομοίως, οι πρακτικές διαφορετικότητας και ένταξης έχουν ευνοϊκό αντίκτυπο στη βελτίωση των τρόπων διαχείρισης, των δεξιοτήτων και των επιδόσεων σε τομείς όπως η επικοινωνία, η διαχείριση ατόμων, η ρύθμιση στόχων και ο προγραμματισμός.

Βελτίωση της διαφορετικότητας και του πολιτιστικού μωσαϊκού στον εργασιακό χώρο – κέρδη από το ανθρώπινο κεφάλαιο

Ένα υψηλά καταρτισμένο, καινοτόμο και ποικίλο εργατικό δυναμικό είναι σημαντικό για την επιχειρηματική επιτυχία, όπως τονίστηκε σε προηγούμενα κεφάλαια της έκθεσης. Η ρύθμιση της έλλειψης προσωπικού και η πρόσληψη και διατήρηση εργαζομένων υψηλού επιπέδου από διάφορα υπόβαθρα αποτελούν όντως βασικό λόγο για να εφαρμόσουν οι εταιρίες πολιτικές διαφορετικότητας. Ποσοστό μεγαλύτερο του 40% όλων των εταιριών στην έρευνα της EBTP ανέφερε το ανωτέρω ως πρωταρχικό επιχειρηματικό κέρδος. Πολλές εταιρίες θέτουν ως βασικό στόχο την επίτευξη μεγαλύτερης διαφορετικότητας στο εργατικό δυναμικό.

Η έρευνα της EBTP υπογράμμισε πως η αύξηση της πρόσβασης σε ευρύτερη ομάδα εργαζομένων και η ανάπτυξη της ικανότητας να προσελκύονται και να διατηρούνται εργαζόμενοι υψηλού επιπέδου από διάφορα υπόβαθρα αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς λόγους για να υιοθετήσουν οι εταιρίες πολιτικές και πρακτικές διαφορετικότητας. Ορισμένες εταιρίες αναφέρουν επίσης ότι η ενίσχυση προσπαθειών πρόσληψης με στόχο συγκεκριμένες κοινότητες έχει ως αποτέλεσμα μια αναβαθμισμένη υπόσταση των εταιριών αυτών στο εσωτερικό των κοινοτήτων σε ευρύτερο επίπεδο.

Προκειμένου να επιτύχουν τέτοιες αλλαγές στο προφίλ των εργαζομένων τους, οι εταιρίες αναλαμβάνουν μία ευρεία δέσμη πρωτοβουλιών. Αυτές περιλαμβάνουν διαφήμιση ειδικά εστιασμένη σε μειονεκτούντες και κοινωνικά αποκλεισμένες ομάδες και έναρξη συνεργασίας με κοινοτικά αναγνωρισμένα γραφεία προκειμένου να ενισχύσουν τις προσπάθειες πρόσληψης και να στηρίξουν τους στόχους τοπικής/περιφερειακής κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο δόθηκε έμφαση σε ορισμένες από τις στρατηγικές θετικής δράσης που έχουν υιοθετήσει πολλές εταιρίες και οι οποίες στοχεύουν συγκεκριμένες ομάδες με μειωμένη εκπροσώπηση στην κοινωνία, όπως εθνοτικές μειονότητες και άτομα με αναπηρία. Τέτοιες στρατηγικές περιλαμβάνουν: ενίσχυση της πρόσβασης σε επαγγελματική εμπειρία, επαγγελματική κατάρτιση και πρόσβαση σε τριτοβάθμια εκπαίδευση. Εσωτερικές πολιτικές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού που υποστηρίζουν την πρόσληψη με στόχο την αύξηση της διαφορετικότητας στο εργατικό δυναμικό συχνά συμπληρώνουν τέτοιες εξωστρεφείς δραστηριότητες.

Σε ορισμένες εταιρίες, οι προσωπικές προδιαγραφές έχουν αλλάξει σε μια προσπάθεια να καλωσορίσουν ενεργά και να προσελκύσουν τη διαφορετικότητα. Για παράδειγμα, ζητείται από τους υποψηφίους να έχουν ανοικτές απόψεις, να μιλούν παραπάνω από μία ξένη γλώσσα, να έχουν διαπολιτισμικές εμπειρίες, οικολογική συνείδηση, δέσμευση για ίσες ευκαιρίες, κτλ.

Ορισμένες εταιρίες σε χώρες ή τομείς που αντιμετωπίζουν σοβαρές ελλείψεις προσωπικού έχουν υπογράψει εμπορικές συμφωνίες με ξένα και εγχώρια γραφεία απασχόλησης για την πρόσληψη και εκπαίδευση συγκεκριμένου αριθμού εργατών από το εξωτερικό. Για παράδειγμα, ο Όμιλος Vips (Ισπανία) έχει τέτοιες συμφωνίες με χώρες όπως η Ρουμανία, η Βουλγαρία, το Μαρόκο, το Εκουαδόρ, η Κολομβία και η Δομινικανή Δημοκρατία. Υποστηρίζει τέτοιες προσπάθειες πρόσληψης με προπαρασκευαστική εκπαίδευση για ενδεχόμενους εργαζομένους, η οποία πραγματοποιείται συνήθως στη χώρα καταγωγής τους και περιλαμβάνει την εκμάθηση ισπανικών.

Η εταιρία τονίζει ότι με την πρόσληψή τους, οι ξένοι αυτοί εργάτες έχουν εξασφαλίσει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους τομείς της απασχόλησής τους και της περαιτέρω εξέλιξής τους. Μερικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού, όπως η Manpower, η Randstad και η Adecco, διαδραματίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη των προσπαθειών που καταβάλλουν οι επιχειρηματίες πελάτες τους για την αύξηση της διαφορετικότητας στο εργατικό δυναμικό και την αντιμετώπιση της μειωμένης εκπροσώπησης μειονεκτούντων ομάδων. Όλες προτείνουν καινοτόμες και προορατικές πρωτοβουλίες για να αντιμετωπίσουν τον κοινωνικό αποκλεισμό, να ενισχύσουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων και να γεφυρώσουν το κενό μεταξύ των εργοδοτών και των διαφόρων κοινοτήτων. Για παράδειγμα, η Randstad, η οποία έχει σταθερά καταταγεί ως ένας από τους καλύτερους εργοδότες στο Βέλγιο τα τελευταία τρία χρόνια, διαθέτει ένα ειδικό Τμήμα Διαφορετικότητας που ενθαρρύνει τους εργοδότες να εφαρμόζουν τις αρχές ισότητας στις διαδικασίες πρόσληψης και να υποστηρίζουν τις εταιρίες στην πραγματοποίηση των πιθανών κερδών της διαφορετικότητας. Ειδικότερα οι πολυεθνικές εταιρίες επιδιώκουν να βελτιώσουν τις ικανότητές τους στην παγκόσμια διαχείριση μέσω πρωτοβουλιών προκειμένου να διασφαλίσουν ότι προσελκύουν και διατηρούν ένα ποικίλο και πολιτιστικά ικανό εργατικό δυναμικό, το οποίο είναι σε θέση να εργαστεί πέρα από εθνικά, γλωσσολογικά και πολιτιστικά σύνορα.

Επιδιώκουν επίσης την πρόσληψη εργαζομένων που εκπροσωπούν τοπικές κοινότητες και χώρες σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας και διαχείρισης. Εκτός από τη βελτίωση της

διαφορετικότητας στο εργατικό δυναμικό, οι εταιρίες χρειάζονται επίσης την ικανότητα να διαχειριστούν αποτελεσματικά την κατάσταση αυτή και να διασφαλίσουν σεβασμό και δίκαιο για όλους.

Οι εταιρίες ανταποκρίθηκαν στην ανάγκη αυτή με την εφαρμογή μιας σειράς πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και προγραμμάτων με στόχο την αναβάθμιση του περιβάλλοντος εργασίας και της εμπειρίας του προσωπικού. Τέτοιες δράσεις περιλαμβάνουν: πολιτικές κατά του εκφοβισμού, πολιτικές ευέλικτης εργασίας και εργασίας στο σπίτι, εκδήλωση παραπόνων, πολιτικές και διαδικασίες έκφρασης δυσανεξίας και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, παράλληλα με συστήματα καταγραφής και διαχείρισης πληροφοριών για τη μέτρηση προόδου σχετικά με τους στόχους ισότητας.

Ένας μεγάλος αριθμός προγραμμάτων στοχεύουν επίσης στην εξέλιξη και ευαισθητοποίηση των εργαζομένων προκειμένου να καλυφθεί ένα ευρύ φάσμα αναγκών εξέλιξης του προσωπικού. Τέτοια προγράμματα είναι μεταξύ άλλων: επιμορφωτικά σεμινάρια για τη διαφορετικότητα, διαπολιτισμικές ικανότητες και ανταλλαγή προγραμμάτων, νομοθετικά ζητήματα και θέματα συμμόρφωσης, διαμόρφωση ηγετικού προφίλ/διοικητικής δέσμευσης και δεξιοτήτων, προγράμματα γλώσσας και ένταξης για μετανάστες εργάτες, δίκαιη πρόσληψη, διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης και προγράμματα αλλαγής διαχείρισης.

Πολλές είναι μάλιστα οι εταιρίες που διαθέτουν στα διευθυντικά στελέχη ένα πλαίσιο προγραμματισμού επιδόσεων, μεθόδους ελέγχου και βοηθήματα διαφορετικότητας έτσι ώστε να τους βοηθήσουν στην εφαρμογή της πολιτικής. Ένα ποικίλο εργατικό δυναμικό απαρτιζόμενο από άτομα με ιδιαίτερα προσόντα βοηθάει επίσης τις εταιρίες να ικανοποιούν πιο εύκολα τις απαιτήσεις των ποικίλων πελατών τους, βελτιώνοντας την εξυπηρέτηση πελατών. Προσφέρει ακόμη επιπρόσθετα μέσα για πρόσβαση σε νέες αγορές και επιχειρηματική ευφυΐα. Πολλές είναι οι εταιρίες που υποστηρίζουν τώρα ομάδες ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για τους εργαζομένους προκειμένου να ενισχύσουν την επικοινωνία σε δύο επίπεδα και να βοηθήσουν τις εταιρίες στις στρατηγικές διαβούλευσης και ενημέρωσης.

Ενίσχυση των ευκαιριών αγοράς

Οι στρατηγικές διαφορετικότητας για την ενίσχυση των οφελών που συνδέονται με την αγορά, έχουν ως στόχο μια καλύτερη κατάκτηση της αγοράς και μεγαλύτερη ικανοποίηση από

την πλευρά των πελατών. Αποσκοπούν επίσης σε αύξηση των επαναλαμβανόμενων εργασιών και αναφορές σε πιθανούς νέους πελάτες μέσω των ήδη ικανοποιημένων πελατών και αγοραστών. Οι εταιρίες αφοσιωμένες στη διαφορετικότητα, εντοπίζουν πολλές ευκαιρίες για επέκταση των υπηρεσιών και των προϊόντων τους. Έρευνα για το Compendium αποκάλυψε μια σειρά από παραδείγματα στοχοθετημένης ανάπτυξης μάρκετινγκ και προϊόντων με σκοπό την αύξηση εισοδήματος με την κάλυψη νέων τμημάτων της αγοράς και ομάδων παραδοσιακά αποκλεισμένων. Μερικές από αυτές τις εξελίξεις αποσκοπούν στο να δώσουν τη δυνατότητα σε περισσότερα άτομα να αποκτήσουν πρόσβαση σε υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες.

Για τις κοινωνικά προοδευτικές εταιρίες, τέτοιες πρωτοβουλίες δεν έχουν ως μόνο κίνητρο την επιθυμία για αύξηση εισοδήματος, αλλά υπάρχει επίσης η δέσμευση για αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού και της μειονεξίας που βιώνουν συγκεκριμένες ομάδες. Συμβάλλουν επίσης στην αναβάθμιση της εικόνας της εταιρίας και την κάνουν περισσότερο ελκυστική στην κοινωνία γενικότερα. Παραδείγματα περιλαμβάνουν τη σχεδίαση και το μάρκετινγκ προϊόντων για πελάτες με εξασθενημένη όραση, όπως η Άδεια Πλοήγησης στο Διαδίκτυο (IBM Γερμανίας) και τα ηχητικά μηνύματα (BT).

Η Άδεια Πλοήγησης στο Διαδίκτυο είναι ένα ομιλών λογισμικό πλοήγησης που βοηθάει να ξεπεραστούν τα εμπόδια της πρόσβασης σε συγκεκριμένες τεχνολογίες δίνοντας τη δυνατότητα σε άτομα με εξασθενημένη όραση να περιηγούνται στο διαδίκτυο και να επικοινωνήσουν ηλεκτρονικά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Παρομοίως, το προϊόν της BT τους επιτρέπει να έχουν πρόσβαση στο μενού των μηνυμάτων στο κινητό τους τηλέφωνο επιτρέποντας τους να στέλνουν και να λαμβάνουν γραπτά μηνύματα σε ηχητική μορφή.

Μερικές εταιρίες, όπως η Bertelsmann, εγκαινίασαν και ανέπτυξαν μοναδικά βοηθήματα εργασίας και διαβίωσης για να επωφεληθούν τα άτομα με αναπηρία στο εργασιακό τους περιβάλλον. Τα βοηθήματα αυτά διατίθενται γενικότερα στο εμπόριο. Ένα ακόμη τέτοιο παράδειγμα είναι το «Τηλέφωνο με Μεγάλο Κουμπί» της BT. Σχεδιάστηκε αρχικά από έναν υπάλληλο με αρθρίτιδα, ενώ έχει πλέον αποκτήσει ευρεία πελατεία, η οποία προσελκύεται από την εύκολη χρήση του σε σύγκριση με τα ολοένα και μικρότερα που διατίθενται στην αγορά.

Αντίστοιχα, ένα αυτοκίνητο Νοίνο σχεδιασμένο από γυναίκες, έχει ευρεία απήχηση λόγω των πολλαπλών φιλικών προς το χρήστη χαρακτηριστικών του, καθώς σχεδιάστηκε αρχικά έχοντας στο μυαλό γυναίκες οδηγούς. Οι εταιρίες αυτές βλέπουν πολύ απλά μία τέτοια

περιεκτική σκέψη και προσέγγιση ως ζήτημα καλού σχεδιασμού που δίνει στον καθένα τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει το προϊόν.

Ανάλογα με την επιχειρηματική τους δραστηριότητα, εταιρίες που εφαρμόζουν κανόνες ορθής πρακτικής, ανέπτυξαν επίσης ποικίλες στοχοθετημένες εκστρατείες μάρκετινγκ με έντονα μηνύματα διαφορετικότητας και ένταξης προκειμένου να προωθήσουν τη χρήση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους από συγκεκριμένες ομάδες, όπως ηλικιωμένοι, γυναίκες, ομοφυλόφιλοι άντρες και γυναίκες, και εθντικές μειονότητες.

Μια τέτοια δράση είναι η πρωτοβουλία του Tesco να εισάγει πολυεθνικά τρόφιμα σε διαφορετικές γειτονιές για να καλύψει τις διατροφικές προτιμήσεις των τοπικών πελατών του.

Στην ίδια κατηγορία εντάσσεται επίσης η στοχοθετημένη εκστρατεία μάρκετινγκ του τμήματος λιανικής τραπεζικής της Deutsche Bank με στόχο την αύξηση των ομοφυλόφιλων πελατών της. Η τράπεζα σημείωσε άμεσο κέρδος και επιχειρηματική επιτυχία με το πιλοτικό της πρόγραμμα στο Βερολίνο, ενώ βρίσκεται τώρα σε στάδιο επέκτασης της εκστρατείας σε άλλες μεγάλες πόλεις της Γερμανίας. Ένα ακόμη παράδειγμα αποτελεί η εκστρατεία μάρκετινγκ για το σαπούνι Dove της Unilever, στηριζόμενη σε μια σαφή φιλοσοφία και μήνυμα διαφορετικότητας, η οποία είχε ως αποτέλεσμα μια αύξηση 700% στις πωλήσεις της σειράς του προϊόντος. Τόσο η Coco-Mat όσο και η Manchalan αποδεικνύουν ότι η εφαρμογή των αρχών της ισότητας και της διαφορετικότητας στην επικρατούσα βιομηχανική απόδοση είναι συμβατή με την επαγγελματική επιτυχία. Από τη δημιουργία της το 1999, η Manchalan σημείωσε αύξηση του εισοδήματός της από 332.475 € σε 2,7 εκατομμύρια €, ενώ το προσωπικό της έφτασε τα 236 άτομα το 2004 από τα 56 που ήταν αρχικά. Παρομοίως, η Coco-Mat που ιδρύθηκε το 1989 από τρεις πρώην μετανάστες, έχει μεγαλώσει τραγικά και ο τρέχων κύκλος εργασιών παρουσιάζει πλεόνασμα 12,3 εκατομμυρίων €, με καταστήματα στην Ελλάδα, άλλες Ευρωπαϊκές χώρες και την Κίνα.

Η κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης θεωρείται σε γενικές γραμμές ουσιαστική για την ανάδειξη του δημόσιου προφίλ και της εικόνας των επιχειρήσεων με την προώθηση των αξιών και των δεσμεύσεών τους για ισότητα και διαφορετικότητα. Πέρα από αυτό, υπάρχουν εταιρίες με αποταμιεύσεις που ισοδυναμούν με τα έξοδα διαφήμισης των εκστρατειών μάρκετινγκ.

Εξωτερική αναγνώριση και εικόνα

Οι εταιρίες που εφαρμόζουν κανόνες ορθής πρακτικής αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της εταιρικής εικόνας και φήμης, ενώ αναλαμβάνουν μια μεγάλη σειρά εξωστρεφών δραστηριοτήτων και πρωτοβουλιών που βοηθούν στην ανάδειξη της εξωτερικής τους υπόστασης στην κοινωνία. Παράλληλα συμβάλλουν στην κατανόηση των αρχών και των αξιών που επιθυμούν να προβάλλουν.

Τέτοιες εξωστρεφείς δραστηριότητες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη συνεργασιών και επαφών με ακαδημαϊκά και ερευνητικά κέντρα, τη συμμετοχή σε ερευνητικές μελέτες και ασκήσεις συγκριτικής αξιολόγησης, την υποβολή υποψηφιότητας για βραβεία ισότητας και διαφορετικότητας, τη φιλανθρωπική δράση για την αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού, την υποστήριξη της πρόσβασης σε ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, τις δραστηριότητες αθλητικής ανάπτυξης, την παρουσία / χρηματοδότηση κοινοτικών φεστιβάλ και την οικονομική βοήθεια προς ΜΚΟ και το φιλανθρωπικό τομέα.

Οι εταιρίες που εφαρμόζουν κανόνες ορθής πρακτικής αναζητούν επίσης την εξωτερική επαλήθευση των προσπαθειών τους για διαφορετικότητα χρησιμοποιώντας τα βραβεία διαφορετικότητας ως σημαντική μορφή εξωτερικής αναγνώρισης.

Συχνά προτίθενται να δηλώσουν συμμετοχή σε μεγάλο αριθμό τέτοιων βραβείων και να μετρήσουν την πρόοδό τους σχετικά με τα διάφορα πρότυπα και επίπεδα απόδοσης που έχουν θέσει οι ίδιες. Πολλές εταιρίες που εφαρμόζουν ορθές πρακτικές, τονίζουν επίσης τη σημασία να συμμετέχουν σε εξωτερικά δίκτυα και φόρα, και για τα ανώτερα στελέχη τους να μιλούν σε συνέδρια, οργανώσεις εργοδοτών, μέσα μαζικής ενημέρωσης και άλλες συναντήσεις με αντικείμενο την ισότητα και τη διαφορετικότητα.

Το Compendium αναδεικνύει τις δραστηριότητες των εταιριών που αναζητούν με θετικό τρόπο να ενστερνιστούν τις κοινωνικές τους ευθύνες. Η Bertelsmann, ως εταιρία μέσων μαζικής ενημέρωσης, χρησιμοποίησε τις ικανότητες και την υποδομή επικοινωνίας της προκειμένου να προωθήσει πρωτοβουλία για εσωτερική και εξωτερική ευαισθητοποίηση, και να προβάλλει την ενημέρωση για αναπηρίες τόσο στο εσωτερικό της εταιρίας όσο και στο ευρύ κοινό. Υπολογίζει ότι 64 εκατομμύρια άνθρωποι παρακολούθησαν τα τηλεοπτικά σποτ που διαμόρφωσαν μέρος της εκστρατείας της. Παρομοίως, ο Όμιλος Santander (Ισπανία) θεωρεί την υποστήριξή του σε εκστρατείες μάρκετινγκ για κοινωνικά θέματα (συνεργασία με ΜΚΟ, όπως ο Ερυθρός Σταυρός,

οι Ιατροί Χωρίς Σύνορα, και η UNICEF) ως σημαντικό μέρος της προσπάθειάς του να ενισχύσει την πελατεία και την εταιρική εικόνα του.

Βιβλιογραφία

1. **Adler, Nancy J.** (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning (Διεθνείς Διαστάσεις της Οργανωτικής Συμπεριφοράς, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning)
2. **Thomas, David and Ely, Robin (1996):** “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”, *Harvard Business Review*, pp. 9-10.
3. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2005) *Η Επιχειρηματική Πρακτική για τη Διαφορετικότητα –Ορθές Πρακτικές στο Χώρο Εργασίας*, Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων
4. **Bentley, Trevor / Clayton, Susan** (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ.
5. **Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita.** (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass
6. **Hayles, Robert, Ph.D., Mendez Russel, Armida,** (1997) *The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill