

## ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

### 1. ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πολυμορφία στο χώρο εργασίας αναφέρεται στην ποικιλία των διαφορών μεταξύ των ανθρώπων σε μια οργάνωση. Αυτό ακούγεται απλό, αλλά πολυμορφίας περιλαμβάνει τη φυλή, το φύλο, την εθνική ομάδα, την ηλικία, την προσωπικότητα, γνωστικό στυλ, κατοχής, οργανωτική λειτουργία, εκπαίδευση, υπόβαθρο και περισσότερο. Πολυμορφία δεν αφορά μόνο το πώς οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται οι ίδιοι, αλλά και το πώς αντιλαμβανόμαστε τους άλλους. Αυτές οι αντιλήψεις επηρεάζουν τις αλληλεπιδράσεις τους. Για μια μεγάλη ποικιλία εργαζόμενοι να λειτουργεί αποτελεσματικά ως οργάνωση, οι επαγγελματίες των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά θέματα όπως η επικοινωνία, η προσαρμοστικότητα και την αλλαγή. Πολυμορφία θα αυξήσει σημαντικά την επόμενα χρόνια. Επιτυχής οργανώσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη για άμεση δράση και είναι έτοιμοι και πρόθυμοι να δαπανούν πόρους για την διαχείριση της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο τώρα. Οφέλη της πολυμορφίας στο χώρο εργασίας ενός οργανισμού επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα εξαρτάται από την ικανότητά της να αποδεχτούμε τη διαφορετικότητα και να συνειδητοποιήσουν τα οφέλη. Όταν οι οργανισμοί αξιολογούν ενεργά χειρισμό των ζητημάτων της πολυμορφίας στο χώρο εργασίας, ανάπτυξη και εφαρμογή της πολυμορφίας σχέδια, αναφέρονται πολλαπλά οφέλη, όπως: αύξηση της προσαρμοστικότητας Οργανισμοί που απασχολούν ένα ποικίλο εργατικό δυναμικό μπορεί να παρέχει μια μεγαλύτερη ποικιλία λύσεων σε προβλήματα στην υπηρεσία, προμήθεια, και την κατανομή των πόρων. Οι εργαζόμενοι από διαφορετικά υπόβαθρα θέτουν ατομικά ταλέντα και εμπειρίες σχετικά με γεγονός που υποδηλώνει ότι οι ιδέες είναι ευέλικτη προσαρμογή στις κυμαινόμενες αγορές και απαιτήσεις των πελατών. Ευρύτερο φάσμα υπηρεσιών Μια διαφοροποιημένη συλλογή δεξιότητες και εμπειρίες (π.χ. γλώσσα, την πολιτιστική κατανόηση) επιτρέπει σε μια εταιρεία για την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες σε παγκόσμια βάση. Ποικιλία των απόψεων ενός πολύμορφου εργατικού δυναμικού που αισθάνεται άνετα επικοινωνεί διαφορετικά απόψεις παρέχει ένα ευρύτερο φάσμα ιδεών και εμπειριών. Ο οργανισμός μπορεί να αντλήσει από την πισίνα για να καλύψουν τις ανάγκες της επιχειρηματικής στρατηγικής και τις ανάγκες των πελατών πιο

αποτελεσματικά. Αποτελεσματικότερη εκτέλεση Εταιρείες που ενθαρρύνουν διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας εμπνέουν όλους τους υπαλλήλους τους να εκτελούν με μεγαλύτερη ικανότητά τους. Εταιρεία στρατηγικών σε επίπεδο μπορούν στη συνέχεια να εκτελεστεί? Με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας, το κέρδος, και την απόδοση επενδύσεων. Οι προκλήσεις της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας Λαμβάνοντας πλήρως τα οφέλη της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας δεν είναι δεν προκλήσεις της. Ορισμένες από αυτές τις προκλήσεις είναι οι εξής: Ανακοίνωση - Perceptual, πολιτιστικές και τα γλωσσικά εμπόδια πρέπει να ξεπεραστούν για τα προγράμματα ποικιλομορφίας να πετύχει. Αναποτελεσματική ανακοίνωση των αποτελεσμάτων των βασικών στόχων σε σύγχυση, την έλλειψη της ομαδικής εργασίας, και το χαμηλό ηθικό. Αντίσταση στην αλλαγή - υπάρχουν πάντα υπαλλήλους που θα αρνηθούν να δεχθούν το γεγονός ότι η κοινωνική και πολιτιστική σύνθεση του χώρου εργασίας τους αλλάζει. Η «έχουμε κάνει πάντα αυτό τον τρόπο» αποσιώπηση νοοτροπία νέες ιδέες και αναστέλλει την πρόοδο. Εφαρμογή της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο πολιτικές - Αυτό μπορεί να είναι η πρωταρχική πρόκληση για όλους τους υποστηρικτές της πολυμορφίας. Ένοπλες με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων των εργαζομένων και των δεδομένων της έρευνας, θα πρέπει να δομήσουν και να εφαρμόσει μια προσαρμοσμένη στρατηγική για να μεγιστοποιήσετε τα αποτελέσματα της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας για την ιδιαίτερη οργάνωσή τους. Η επιτυχής διαχείριση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας - Διαφορετικότητα κατάρτιση από μόνη της δεν αρκεί για σας ποικιλομορφία σχέδιο οργάνωσης της διαχείρισης. Μια στρατηγική που πρέπει να δημιουργηθούν και να εφαρμοστούν για να δημιουργηθεί μια κουλτούρα της ποικιλομορφίας που χαρακτηρίζει κάθε τμήμα και λειτουργία του οργανισμού. Συνιστάται βήματα που έχουν αποδειχθεί επιτυχείς σε παγκόσμιο ταξικές οργανώσεις είναι: Εκτίμηση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας - Αρχή εταιρείες κάνουν την εκτίμηση και την αξιολόγηση της διαδικασίας ποικιλομορφία τους αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του συστήματος διαχείρισης τους. Ένα προσαρμόσιμη έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί να ολοκληρώσει την αξιολόγηση αυτή για την επιχείρησή σας αποτελεσματικά και εύκολα. Μπορεί να βοηθήσει την ομάδα διαχείρισης σας καθορίσει ποιες προκλήσεις και τα εμπόδια για την πολυμορφία είναι

παρόντες στο χώρο εργασίας σας και ποιες πολιτικές πρέπει να προστεθεί ή να εξαλειφθούν. Επαναξιολόγηση μπορεί να καθορίσει στη συνέχεια την επιτυχία της πολυμορφίας σας κατά την εφαρμογή σχεδίου χώρο εργασίας. Ανάπτυξη της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας σχέδιο— Επιλογή ενός παρόχου έρευνα που παρέχει ολοκληρωμένη αναφορά είναι πολύ σημαντική απόφαση. Η έκθεση αυτή θα είναι η αρχή δομή της πολυμορφίας σας στο σχέδιο εργασίας. Το σχέδιο πρέπει να είναι πλήρης, εφικτή και μετρήσιμες. Μια οργάνωση πρέπει να αποφασίσει ποιες τροποποιήσεις πρέπει να γίνουν και ένα χρονοδιάγραμμα για την αλλαγή που πρέπει να επιτευχθεί. Εφαρμογή της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας σχέδιο - Η προσωπική δέσμευση της εκτελεστικής και διευθυντικές ομάδες είναι απαραίτητη. Ηγέτες και διαχειριστές μέσα στους οργανισμούς πρέπει να ενσωματώσει πολιτικές για την πολυμορφία σε κάθε πτυχή της λειτουργίας και του σκοπού της οργάνωσης. Στάση απέναντι στη διαφορετικότητα προέρχονται στην κορυφή και φίλτρο προς τα κάτω. Διαχείρισης της συνεργασίας και η συμμετοχή είναι απαραίτητη για να δημιουργηθεί μια κουλτούρα που να ευνοεί την επιτυχία του σχεδίου του οργανισμού σας. Συνιστώμενη ποικιλία λύσεων στο χώρο εργασίας περιλαμβάνουν: Ward off αντίσταση αλλαγή με ένταξης. - Συμμετοχή κάθε εργαζόμενο δυνατή κατά τη διαμόρφωση και εκτέλεση των πρωτοβουλιών της πολυμορφίας στο χώρο εργασίας σας. Αναπτυχθεί ένα πνεύμα ανοίγματος στον οργανισμό σας. - Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να εκφράσουν τις ιδέες και τις απόψεις τους και αποδίδουν μια αίσθηση ίσης αξίας για όλους. Την προώθηση της πολυμορφίας σε ηγετικές θέσεις. - Η πρακτική αυτή παρέχει ορατότητα και αντιλαμβάνεται τα οφέλη της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο. Χρησιμοποιήστε κατάρτιση πολυμορφία. - Χρησιμοποιήστε το ως εργαλείο για τη διαμόρφωση της πολιτικής της πολυμορφίας σας. Δρομολογήσει μια προσαρμόσιμη έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων η οποία παρέχει περιεκτική αναφορά. - Χρησιμοποιήστε τα αποτελέσματα για τη δημιουργία και την εφαρμογή πολυμορφίας στην επιτυχία των πολιτικών στο χώρο εργασίας. Καθώς η οικονομία γίνεται όλο και περισσότερο παγκόσμια, το εργατικό δυναμικό μας γίνεται όλο και πιο ποικίλες. Οργανωτική επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα θα εξαρτηθεί από την ικανότητα να διαχειρίζονται διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας αποτελεσματικά. Αξιολογούν

πολιτικές για την πολυμορφία και το σχέδιο του οργανισμού σας για το μέλλον.

## 1.2. Προσεγγίσεις στο διεθνές μάνατζμεντ

1. Εθνοκεντρική: Αφορά την εστίαση στην εγχώρια αγορά. Σε αυτή την προσέγγιση επικρατεί η αντίληψη ότι οι πρακτικές που ισχύουν στην εγχώρια αγορά, ισχύουν και σε άλλες.
2. Πολυκεντρική: Αφορά την εστίαση στις εγχώριες αγορές κατά περίπτωση. Σε αυτή την προσέγγιση επικρατεί η αντίληψη πως οι διάφορες θυγατρικές εταιρείες πρέπει να στελεχώνονται από εγχώριο προσωπικό, για την καλύτερη γνώση της τοπικής κουλτούρας, των εθίμων, των ηθών και της αγοράς.
3. Εστίαση στην ευρύτερη περιοχή: Σε αυτή την προσέγγιση επικρατεί η αντίληψη ότι τα προβλήματα που συναντά ένας οργανισμός σε μια περιοχή επιλύονται πιο εύκολα από εγχώριο εργατικό δυναμικό.
4. Γεωκεντρική: Σε αυτή την προσέγγιση τα πλέον κατάλληλα άτομα πρέπει να προσλαμβάνονται, άσχετα από την προέλευσή τους. Επιπροσθέτως, οι μάνατζερ πρέπει να αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για αμφοότερες τις εγχώριες και την παγκόσμια αγορά.

Στο διεθνές μάνατζμεντ επιδρούν το οικονομικό, το τεχνολογικό, το κοινωνικοπολιτισμικό και το νομικο-πολιτικό περιβάλλον.

Επιπροσθέτως, οι τέσσερις διαστάσεις κουλτούρας του Hofstede, περιγράφονται παρακάτω. Σε περίπτωση που το χάσμα εξουσίας είναι μικρό, τότε η επικοινωνία είναι ευκολότερη μεταξύ των ατόμων, ανεξάρτητα από τη ιεραρχική τους βαθμίδα. Αντιθέτως, όταν το χάσμα εξουσίας είναι μεγάλο, τότε η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων είναι περιορισμένη, ανεξαρτήτως πάλι της βαθμίδας τους στην ιεραρχία. Ακόμα, όταν η αποφυγή αβεβαιότητας είναι χαμηλή, τότε υφίστανται ευχέρεια κίνησης και άνεση σε περιβάλλοντα με υψηλό ρίσκο. Από την άλλη μεριά, όταν το ρίσκο είναι υψηλό, αποφεύγονται καταστάσεις με έλλειψη προβλεψιμότητας. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο κατέχει ο

ατομικισμός, δηλαδή ως βασική προτεραιότητα είναι ο εαυτός και η οικογένεια, αλλά και η συλλογικότητα, όπου βασική προτεραιότητα κατέχει το συμφέρον της ομάδας. Τέλος, οι ανδρικοί ρόλοι επικεντρώνονται στην επιβολή, στην ανταγωνιστικότητα και στην απόκτηση υλικών αγαθών, ενώ οι γυναικείοι ρόλοι επικεντρώνονται στις καλές σχέσεις στο χώρο εργασίας, στην ασφάλεια, το συναίσθημα και τη διαίσθηση. (Μπουραντάς Δ., 2002).

**Ο μάνατζερ του 21<sup>ου</sup> αιώνα, θα πρέπει να διαθέτει τις παρακάτω δεξιότητες:**

1. Να είναι αποτελεσματικός στην επικοινωνία. Η επικοινωνία κατέχει σημαντικό ρόλο μέσα στον οργανισμό. Ο μάνατζερ πρέπει να επικοινωνεί συχνά και αποτελεσματικά από τους άλλους.
2. Να συντονίζει την ομάδα. Θα πρέπει ο μάνατζερ να συντονίζει την ομάδα, αλλά και να λειτουργεί ως αποτελεσματικό μέλος της ομάδας αυτής.
3. Να ενημερώνεται τις νέες εξελίξεις της τεχνολογίας. Ο μάνατζερ πρέπει να γνωρίζει τις νέες εξελίξεις, γιατί με την εφαρμογή νέων μεθόδων τεχνολογίας, αυξάνεται η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων του οργανισμού.
4. Να είναι ικανός να επιλύει τα προβλήματα. Ο μάνατζερ θα πρέπει να βρίσκει από τις εναλλακτικές λύσεις την καταλληλότερη
5. Να κατανοεί τη σημασία της παγκοσμιοποίησης της αγοράς και να είναι ικανός να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Ο μάνατζερ θα πρέπει να παρατηρεί τις διεθνείς συνθήκες, ώστε να προσαρμόζεται ο οργανισμός σε τυχόν αλλαγές.
6. Να ενδυναμώνει τους υφισταμένους.
7. Να δίνει έμφαση στην ηθική, η οποία αποτελεί μία σύγχρονη τάση του μάνατζμεντ.
8. Να έχει την ικανότητα να διατυπώνει στρατηγικές.
9. Να έχει όραμα.

10. Να είναι ευαίσθητος στις πολιτιστικές διαφορές των ατόμων. Ο μάνατζερ πρέπει να συνεργάζεται με άτομα που έχουν διαφορετικές πολιτισμικές ταυτότητες. (Ζαβλάνος Μ., 2002).

### 1.3 Μάνατζμεντ διαφορετικότητας

Η Διαχείριση της Διαφορετικότητας, τα τελευταία χρόνια έχει εμφανιστεί και στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα και η σημασία της έγινε γνωστή στις αρχές της δεκαετίας του 1990, με την αναγνώριση της πολυπολιτισμικότητας της κοινωνίας. Ο εμπνευστής της έννοιας Roosevelt Thomas ήταν αυτός που πρώτος επεσήμανε ότι οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να κοιτάζουν να αλλάξουν πρώτα τη δική τους κουλτούρα και έπειτα να προσπαθήσουν να αλλάξουν την κουλτούρα του πολυμορφικού προσωπικού τους. Δηλαδή, η επιχείρηση που προσλαμβάνει, διοικεί αλλά και στηρίζεται σε κάποιο προσωπικό που ίσως σήμερα προέρχεται από διαφορετικές χώρες θα πρέπει να διευκολύνει τη συνύπαρξη της διαφοράς και της ποικιλίας, εφ' όσον παραδεχτούμε πρώτα ότι η ομογενοποίηση δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί στην πράξη. Πολλές επιχειρήσεις εφάρμοσαν πρακτικές τύπου mainstreaming, mentoring κλπ, όμως δεν πέτυχαν σημαντικά αποτελέσματα αφού ο στόχος τους ήταν να ενταχθεί και να προσαρμοστεί το άτομο στην κυρίαρχη κουλτούρα και οι εφαρμογές

αυτές φάνηκαν να μην είναι αρκετά πραγματοποιήσιμες ώστε να δεχτούν το εργαζόμενο άτομο και να το εντάξουν.

Στην Ελλάδα η Διαχείριση της Διαφορετικότητας είναι κάτι αρκετά καινούργιο παρ' όλο που έχει τεθεί σε λειτουργία περίπου δύο δεκαετίες στην υπόλοιπη Ευρώπη. Αυτό συμβαίνει για τους δύο παρακάτω λόγους. Ο ένας έχει σχέση με τον τύπο των ελληνικών επιχειρήσεων οι οποίες είναι κατά 90% μικρομεσαίες ή μικρές επιχειρήσει και εφαρμόζονται μέθοδοι diversity management μέσω της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και αυτό συμβαίνει στις μεγάλες και στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις.

Ο άλλος λόγος συμπεριλαμβάνει το γεγονός ότι η ελληνική κοινωνία επέμενε να θεωρεί τον εαυτό της ομοιογενή μέχρι βέβαια να αναγνωριστεί το φαινόμενο της μετανάστευσης. Είναι φανερό ότι η εξέλιξη στην Ελλάδα γίνεται αισθητή μετά από την υποδοχή των μεταναστών. Η Κοινωνική ένταξη είναι ιδιαίτερα σημαντική και έδωσε την αρμοδιότητα στις κοινωνικές υπηρεσίες να δημιουργήσουν και να παρουσιάσουν τρόπους ώστε η απασχόληση των «διαφορετικών» μεταναστών να προωθηθεί πιο εύκολα. Έτσι για την επίλυση του προβλήματος οι κοινωνικές υπηρεσίες λειτούργησαν και λειτουργούν ως ιμάντες μεταφοράς καινοτομίας και νέων ιδεών οι οποίες βρήκαν πεδίο εφαρμογής μέσω της χρηματοδότησης της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας Equal, όπου δημιουργήθηκαν τουλάχιστον δύο προγράμματα που σχετίζονται με τη διαχείριση της πολυμορφίας στο πλαίσιο της επιχείρησης (ΣυνΠραξίς και Diversity.net).

Ωστόσο, το πεδίο παραμένει θολό, αφού άλλωστε η εμβέλεια του μηνύματος των ΜΚΟ είναι εξ αντικειμένου περιορισμένη αλλά και οι

σχετικές προσπάθειες μικρής ακόμη κλίμακας. Έτσι και στις κοινωνικές υπηρεσίες δεν έχει γίνει ακόμη η μετάβαση προς την Διαχείριση της Διαφορετικότητας ή Πολυμορφίας, γι' αυτό το αίτημα για δράσεις τύπου mainstreaming ακούγεται πιο συχνά ως λύση ώστε μ' αυτό τον τρόπο να εξασφαλιστεί η ισότιμη κοινωνική και εργασιακή ένταξη.

Η Διαχείριση της Διαφορετικότητας δεν είναι μια διαδικασία απλή και γρήγορη που μπορεί να εφαρμοστεί σ' ένα εργασιακό περιβάλλον εν μία νύκτα. Για να εφαρμοστεί θα πρέπει να υπάρχει αφοσίωση και προσοχή από την μεριά της επιχείρησης. Μία ακόμη δυσκολία αφορά το ότι δεν υπάρχει κάποια τυποποιημένη διαδικασία για να εφαρμοστεί η Διαχείριση της Διαφορετικότητας. Οι τελευταίες εξελίξεις, που έρχονται κυρίως από τον τομέα της ακαδημαϊκής ή της εμπειρικής έρευνας, συνδέουν το θέμα με την ανάγκη της επιχείρησης να αντιμετωπίζει επιτυχώς την ταχύτητα των αλλαγών που συμβαίνουν στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, αλλά και με την προβολή της αξίας του προσώπου, της κάθε διαφορετικής προσωπικότητας, ως συστατικού της καλής διοίκησης. Σε κάθε περίπτωση, αρκετές από τις διαστάσεις του θέματος βρίσκονται ακόμη υπό διερεύνηση, γι' αυτό κάθε κίνηση προς την κατεύθυνση της εφαρμογής των σχετικών ιδεών στην πράξη μπορεί να φέρει αναπάντεχες συνέπειες.[http://www.swm.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=128&Itemid](http://www.swm.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid)).

## **2.ΔΙΟΪΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Το περιεχόμενο και η έννοια της διαφορετικότητας έχει ερμηνευτεί και παρουσιαστεί με διάφορους τρόπους ενώ έχει αποτελέσει θέμα της



ερευνητικής ατζέντας πολλών μελετητών. Ο Jackson (1995) υποστήριξε ότι ο όρος διαφορετικότητα χρησιμοποιήθηκε σαν ομπρέλα έτσι ώστε μ' αυτόν τον τρόπο να παρουσιαστούν τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των μελών μιας ομάδας καθώς και να τονιστούν τα διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά στην αλλαγή του εργατικού δυναμικού.

Ο όρος διαφορετικότητα συνήθως χρησιμοποιείται για να περιγράψει όλες τις περιπτώσεις που ο εργαζόμενος διαφέρει ανάλογα με την προσωπικότητά του, το ρόλο και τη λειτουργία και τις συνήθειές του. (Hicks-Clarke & Ples 2000).

Ο όρος Διοίκηση με βάση τη Διαφορετικότητα βοηθά στο να αξιοποιούνται τα άτομα που έχουν διαφορετικό φύλο, ηλικία, δεξιότητες, πολιτισμικό υπόβαθρο κλπ. με απώτερο στόχο να αναπτύσσονται αυθεντικές σχέσεις με “διαφορετικούς” ανθρώπους στο χώρο εργασίας και έτσι τα αποτελέσματα να είναι πιο αποτελεσματικά (Cox 1993 ; Cox and Blake 1991; Fernandez 1991)

Επιπλέον εάν η διαφορετικότητα βοηθά στο να μεγιστοποιηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως υποστηρίζουν οι παραπάνω ερευνητές, ένα σημαντικό μέρος για έρευνα είναι η δημιουργία θετικού κλίματος διαφορετικότητας ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την επιχειρησιακή στρατηγική, χρησιμοποιώντας για εργαλεία τις διάφορες πολιτικές και διαδικασίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

## **2.1 Το επιχειρησιακό μοντέλο Διοίκησης Διαφορετικότητας Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στόχος μας είναι να διερευνηθεί ο όρος “Επιχειρησιακό μοντέλο” όπως αυτό οριοθετήθηκε από τους Cox (1993) , Cox and Blake (1991), Fernandez (1991) σαν υπόθεση-κλειδί στην διοίκηση της διαφορετικότητας συμπληρώνοντας κατ’ αυτόν τον τρόπο τις εμπειρικές έρευνες. Ολοένα και περισσότερο και με βάση τα παραπάνω, γίνεται αποδεκτό ότι η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, βασικός άξονας της οποίας είναι η ανάπτυξη μορφών ηγεσίας, ικανών να διασφαλίσουν και να ενδυναμώσουν τη δημιουργικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, κατατάσσεται στους βασικούς συντελεστές της ποιοτικά αναβαθμισμένης και μοναδικά ολοκληρωμένης, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ο Νιάκας 1996 χρησιμοποιεί μια μέθοδο εισαγωγής κουλτούρας για τους Έλληνες ιατρούς, διότι έχουν μάθει να ασκούν μόνοι το επάγγελμά τους. Πιθανόν όμως να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες της Ελληνικής κουλτούρας και νοοτροπίας έτσι ώστε μ’ αυτόν τον τρόπο να προκύψουν κάποια ασφαλή συμπεράσματα λαμβάνοντας υπόψη τη Μεγιστοποίηση Μετοχικής Αξίας, την Κοινωνική Ευθύνη, την Επιχειρηματική Ηθική και την Επιχειρηματική Κουλτούρα. Η νέα πρόκληση για τη διοίκηση διαφορετικότητας ανθρώπινου δυναμικού είναι η κατανόηση πως θα ενισχυθούν και ευθυγραμμιστούν οι πρωτοβουλίες ανάπτυξης των ανθρώπων με απώτερο στόχο την μεγαλύτερη απόδοσή τους (Martineau and Buchan 2000).

Ο ανασχηματισμός των συστημάτων υγείας που ανέκυψε σαν δυναμική επιτακτική ανάγκη από την δεκαετία του 1990 ανέτειλε πολλές προκλήσεις στον τομέα της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (Martinez and Martineau 2002). Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά τον τομέα έντασης κεφαλαίου του ανθρώπινου δυναμικού η ποιότητα των υπηρεσιών έχει άμεση σχέση με τις δεξιότητες, την αξιοποίηση και την αφοσίωση των στόμων που προάγουν αυτές τις υπηρεσίες (Bach 2000). Παρόλο που ο

εκσυγχρονισμός των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας έχει ενσωματωθεί στους ευρύτερους κανονισμούς των νοσοκομείων, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να χαρακτηρίζεται συχνά από μείωση προσωπικού σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες (Corkery 2000). Η αβεβαιότητα που επικρατεί και η εντατικοποίηση των εργασιακών σχημάτων σε συνδυασμό με τον ανασχηματισμό δημιουργούν άμεσο αντίκτυπο στο ήθος του εργατικού δυναμικού (Domagala 2000). Ταυτόχρονα όμως η αποκεντροποίηση και σχέδια μάρκετινγκ έχουν την απαίτηση να αναπτύσσονται νέες δεξιότητες και η διοίκηση ανθρώπινων πόρων να είναι περισσότερο φιλοσοφημένη. Επιπλέον, η διοίκηση του προσωπικού έχει αναχθεί σε μια σύνθετη διαδικασία λόγω του ανταγωνισμού συγκεκριμένα με το νοσηλευτικό προσωπικό το οποίο έχει σχέση με τις ευκαιρίες ενσωμάτωσης και ανάπτυξης των γυναικών. (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2000).

Σύμφωνα με το νόμο 2829/2001 στην Ελλάδα δρομολογήθηκε η μεταρρύθμιση ανασυγκρότησης του συστήματος υγείας η οποία αποτέλεσε πρωτοπορία λόγω των επιλογών για την εισαγωγή ενός ορθολογικού μανάτζμεντ στις νοσοκομειακές μονάδες αλλά και στο ίδιο το σύστημα διοίκησης και οργάνωσης των υπηρεσιών υγείας με τη θεσμοθέτηση κατάρτισης Επιχειρησιακών σχεδίων τόσο από τις διοικήσεις των Πε.Σ.Υ όσο και από τις διοικήσεις των νοσοκομείων (Σισσούρας 2001). Το εγχείρημα ανάπτυξης επιχειρησιακού σχεδιασμού τοποθετεί την διεύθυνση των ανθρώπινων πόρων σε έναν από τους κύριους συνεργάτες ολοκλήρωσης του επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδίου. Επιγραμματικά αναφέρουμε ότι στα πλαίσια αυτά η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθά στο να καθοριστούν για το νοσοκομείο οι εφικτοί βραχυπρόθεσμοι, μεσοπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι λειτουργίας του νοσοκομείου λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του

εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας του. Στη συνέχεια προσδιορίζονται συγκεκριμένες δράσεις και παρακολουθείται η πορεία του οργανισμού για την καλύτερη επίτευξη στόχων επιδιώκοντας με αυτό τον τρόπο καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Ως προς το περιεχόμενο της διοίκησης, ο προγραμματισμός και η στρατηγική πρέπει να προσβλέπουν στην δημιουργία και ανάπτυξη των παρακάτω στοιχείων (Ξηροτύρη- Κουφίδου Σ. 1997):

- Ικανοτήτων (skills) σε στελέχη ανωτέρου και μεσαίου επιπέδου διοίκησης - οι οποίες σήμερα στην εποχή της “νέας γνώσης” είναι και αυξημένες και διαφοροποιημένες (Chen 2004, Martineau and Buchan 2000).
- Μιας (νέας) αντίληψης κουλτούρας διοίκησης στη βάση της υπευθυνότητας όλων των παραγόντων απέναντι στον χρήστη και την ποιότητα περίθαλψης αλλά και της επιχειρησιακής νοοτροπίας στη διαχείριση των πόρων και στη λήψη αποφάσεων. Μια τέτοια πολιτική εντάσσεται στη γενικότερη στρατηγική της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και προϋποθέτει μαζί με άλλα και ένα εντατικό πρόγραμμα (crashe programme) κατάρτισης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού.

### **Κλίμα και Κουλτούρα**

Η παγκόσμια οικονομία είναι μάλλον γεγονός αναπότρεπτο και μόνο η κουλτούρα ενσωμάτωσης σε αυτήν καθιστά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς μακροπρόθεσμα βιώσιμες και αποτελεσματικές. Οι Moran και Volkwiem (1992) υποστηρίζουν ότι το κλίμα και η κουλτούρα είναι έννοιες που σχετίζονται μεταξύ τους. Το κλίμα του οργανισμού

επηρεάζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα και αποτυπώνεται στην εργασιακή στάση μέσα από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν τις οργανωτικές διαδικασίες. Ο Schneider (1994) παρατήρησε ότι το κλίμα αποτελεί ένα μόνο μέρος της κουλτούρας και διατύπωσε ότι ο όρος κλίμα είναι “ η ατμόσφαιρα η οποία αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος μέσα από τις διαδικασίες, επαίνους και πρακτικές” της εταιρίας. Οι εργαζόμενοι ταξινομούν τις εμπειρίες και γεγονότα, τις αποκωδικοποιούν σε συναισθήματα διαμορφώνοντας έτσι στάσεις που συμβάλλουν στη βάση σχηματισμού του κλίματος. Έτσι γι’ αυτό το λόγο αυτό το κλίμα εξαρτάται σημαντικά από τις οργανωσιακές πολιτικές και διαδικασίες.

Η κουλτούρα περιγράφεται ως μία έννοια που αναφέρεται στο ευρύτερο σχέδιο του οργανισμού όπως αυτό προβάλλεται μέσα από το όραμα, τις αξίες και την αποστολή του (Schneider 1994). Η κουλτούρα διαμορφώνεται ανάλογα με τη συμπεριφορά των ανώτατων στελεχών. Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι ως ξεχωριστές οντότητες θέτουν προτεραιότητες οι οποίες οδηγούν στη δημιουργία κλίματος διαφορετικότητας.

Τόσο οι ερευνητές της κουλτούρας όσο και οι ερευνητές του κλίματος φαίνεται να συμφωνούν στην άποψη ότι και τα δύο επηρεάζονται σημαντικά από τη συμπεριφορά και στάση της ανώτερης διοίκησης. Η ιεραρχική ταξινόμηση των προτεραιοτήτων από την διοίκηση οδηγούν στην ανάλογη κατανόηση και ερμηνεία της κουλτούρας και του κλίματος από τους εργαζομένους. Η διαφορά είναι ότι η κουλτούρα τείνει να διαμορφώνεται βάση ανθρωπολογικών και κοινωνικών κριτηρίων ενώ το κλίμα βάση ψυχολογικών κριτηρίων. Οι δείκτες της κουλτούρας ερμηνεύονται κυρίως μέσω ποιοτικών δεδομένων όπως επιτόπια

παρατήρηση και συνεντεύξεις ενώ το κλίμα βάσει ποσοτικών μεθόδων όπως κλίμακες στάσεων.

Στη συγκεκριμένη έρευνα η κουλτούρα προσεγγίζεται κατά το μοντέλο Reicher and Schneider (1990), σαν ένα σύστημα κοινών αξιών και πεποιθήσεων οι οποίες καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών του οργανισμού και το κλίμα σαν κλώνος της κουλτούρας οριζόμενο από τις αντιλήψεις των ατόμων σε συγκεκριμένους τομείς βασιζόμενο κυρίως σε εμπειρίες και βιώματα της οργανωσιακής διαδικασίας. Συγκεκριμένα η έρευνα διερευνά το κλίμα διαφορετικότητας όπως αυτό διαμορφώνεται από τις οργανωσιακές πολιτικές, κανονισμούς και αποφάσεις.

## **2.2 Κλίμα και διαφορετικότητα**

Το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται η έρευνα τοποθετεί την επιτυχή διοίκηση της διαφορετικότητας μέσα από την δημιουργία θετικού κλίματος διαφορετικότητας.

Οι δύο ορισμοί κλίμα και διαφορετικότητα συνδυάζονται μέσα από το μοντέλο Kossek και Zonia (1993): το οργανωσιακό κλίμα μελετάται από το ποσοστό δύναμης και πρόσβασης που κάθε ομάδα αναπτύσσει με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Επισημαίνουν ότι η διαχωρισμός των ομάδων είναι προφανώς ο καλύτερος τρόπος να μετακινηθούν οι πεποιθήσεις και τα στερεότυπα έτσι ώστε μ' αυτόν τον τρόπο να δημιουργούνται ίσες ευκαιρίες. Επικεντρώθηκαν στις αντιλήψεις εργαζομένων με βάση το εκπαιδευτικό τους επίπεδο, τις ηλικιακές διαφορές, τη διαφορετικότητα φύλου και μελέτησαν τη συνολική συνεισφορά τους στη δημιουργία κλίματος διαφορετικότητας. Απέδειξαν ότι οι άνδρες έχουν μεγαλύτερο βαθμό δυσκολίας στο να κατανοήσουν τα θετικά χαρακτηριστικά του κλίματος από τις γυναίκες του δείγματος

που χρησιμοποίησαν. Επίσης οι μειονότητες αποδείχθηκαν πιο δεκτικές από ότι οι λευκές γυναίκες στην ανάδειξη θετικού κλίματος. Παρόλα αυτά το μοντέλο τους διέπεται από αδυναμίες. Πιο συγκεκριμένα δεν εξετάζουν τις ατομικές διαφορές και τα οργανωσιακά αποτελέσματα σαν σημαντικούς παράγοντες της έρευνας του κλίματος διαφορετικότητας μιας και συμπεριέλαβαν στην έρευνα δείγμα από έναν μόνο οργανισμό.

Αλληλεπίδραση κλίματος διαφορετικότητας και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Ο Cox(1993) σύμφωνα με τις εμπειρίες του πραγματοποίησε μία έρευνα αναπτύσσοντας ένα σχέδιο σύνδεσης του κλίματος διαφορετικότητας με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Προσεγγίζει το κλίμα διαφορετικότητας μέσα από τρεις κύριους παράγοντες: ατομικές διαφορές, ομαδικές/διαομαδικές διαφορές και οργανωσιακές διαφορές. Οι ατομικές διαφορές συμπεριλαμβάνουν προκαταλήψεις, στερεότυπα και προσωπικότητα. Οι ομαδικές/διαομαδικές διαφορές αναφέρονται σε πολιτισμικές διαφορές, εθνοκεντρισμούς και διαομαδικές συγκρούσεις. Τέλος οι οργανωσιακές διαφορές περιλαμβάνουν την κουλτούρα, δομική συμμετοχή και άτυπη συμμετοχή μέσα από το σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στη συνέχεια συνδέει το κλίμα διαφορετικότητας με την ατομική ανάπτυξη της καριέρας των εργαζομένων και ερμηνεύει τους τρόπους που αλληλεπιδρά με την οργανωσιακή αποδοτικότητα. Η ατομική επαγγελματική ανάπτυξη συμπεριλαμβάνει την εργασιακή και επαγγελματική ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα της ατομικής επαγγελματικής ανάπτυξης έχουν σχέση με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα όπως αυτή μετράται από συντελεστές δύο επιπέδων. Για παράδειγμα ένας συντελεστής πρώτου επιπέδου είναι ο δείκτης ανανέωσης του προσωπικού.

Τα αποτελέσματα του κλίματος διαφορετικότητας σε όρους επαγγελματικής ανάπτυξης έχουν δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση έχει σχέση με το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τη δουλειά τους και πως είναι η σχέση με τους συναδέλφους τους και η δεύτερη με το πόσο καλά οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους. Σύμφωνα με τους Cox 1993, DIMIA τα αποτελέσματα είναι μετρήσιμα από τις στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και συνδυάζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης.

Οι οργανισμοί που διαχειρίζονται το θετικό κλίμα διαφορετικότητας ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν όλους τους εργαζόμενους δημιουργώντας ίσες ευκαιρίες έχοντας έτσι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την προαγωγή της δημιουργικότητας και της αξιοποίησης των εργαζόμενων. Αν οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται άνετα εξαιτίας του φύλου ή της εθνικότητάς τους, αυτό θα επηρεάσει την απόδοση στην εργασία τους και κατά συνέπεια την οργανωσιακή ανάπτυξη, την εργασιακή και επαγγελματική ικανοποίηση όπως επίσης και την συμμετοχή τους στο σχηματισμό δημιουργικών ομάδων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην δημιουργούνται τα επιθυμητά αποτελέσματα και να μην υπάρχει η επιθυμητή απόδοση. Οι Lee και Mowday (1987) υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες με διαφορετική εθνοτική καταγωγή πιθανόν να χαρακτηρίζονται από μειωμένη εργασιακή ενσωμάτωση από ότι οι άνδρες. Αυτό επηρεάζει τον ρυθμό ανανέωσης προσωπικού καθώς τα άτομα που χαρακτηρίζονται από χαμηλό δείκτη ενσωμάτωσης ή κοινωνικής αποδοχής έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να δηλώσουν οικειοθελή αποχώρηση. Ο Canning (1988) τεκμηρίωσε στην έρευνά του ότι το φύλο θεωρείται πρωταρχικός παράγοντας στην επαγγελματική εξέλιξη με τις γυναίκες να απολαμβάνουν λιγότερες πιθανότητες προαγωγής από ότι οι άνδρες.