

Πακέτο Εργασίας 2: Εκπαιδευτικοί πόροι

Πρόγραμμα Συνεχούς
Επαγγελματικής Ανάπτυξης (CPD)

Διαχείριση Συμπερίληψης &
Διαφορετικότητας

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή.....	3
Μαθησιακά αποτελέσματα της ενότητας.....	3
1. Τι είναι η διαχείριση της συμπερίληψης και της διαφορετικότητας;.....	5
2. Συμπερίληψη στο χώρο εργασίας	5
3. Διαχείριση της διαφορετικότητας	7
4. Πώς να προωθήσετε τη συμπερίληψη και την διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας	10
Αναφορές.....	13
Μελέτη περίπτωσης.....	14
Φύλλο δραστηριότητας 1	17
Φύλλο δραστηριότητας 2	18
Πρότυπο πρόσθετων μαθησιακών πόρων	21
Σύνδεσμος κουίζ με φόρμες Google:.....	Error! Bookmark not defined.





Εισαγωγή

Η ψηφιακή μετάβαση αποτελεί εδώ και χρόνια τον κύριο στόχο όλων των οικονομικών δραστηριοτήτων. Λίγο ή πολύ, όλοι εφαρμόζουν σύγχρονες τεχνολογίες και νέες αποδοτικές και καινοτόμες μεθόδους παραγωγής στις επιχειρήσεις τους.

Ενώ οι εταιρείες εξελίσσονται γρήγορα σε αυτή την πλευρά, μια νέα πρόκληση τις περιμένει. Όπως θα δούμε σε αυτό το κεφάλαιο, πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι ο χώρος εργασίας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τόσο την ευημερία των εργαζομένων όσο και τα κέρδη της εταιρείας. Οι περιπτώσεις διακρίσεων στον εργασιακό χώρο είναι δυστυχώς αρκετά συχνές στους χώρους εργασίας, ιδίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Αυτό επηρεάζει τόσο την ανάπτυξη της επιχείρησης όσο και την κοινωνία γενικότερα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο τα θέματα της συμπερίληψης στον χώρο εργασίας και της διαχείρισης της διαφορετικότητας βρίσκονται στο επίκεντρο αυτής της ενότητας. Οι ΜΜΕ θα πρέπει πρώτα να ευαισθητοποιηθούν σε θέματα διαφορετικότητας και συμπερίληψης στον εργασιακό χώρο, διότι οι ίδιες θα μπορέσουν να αποκομίσουν μεγάλα και διαρκή οφέλη από αυτά.

Θα περιγραφούν τα σχετικά δεδομένα, τα προβλήματα και οι βιώσιμες λύσεις που μπορούν να εφαρμόσουν οι ΜΜΕ στην Ευρώπη για να βελτιώσουν τις ίδιες και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Μαθησιακά αποτελέσματα της ενότητας

- Ορισμός βασικών όρων που σχετίζονται με τη διαχείριση της συμπερίληψης και της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο.
- Επίδειξη κατανόησης της εταιρικής κουλτούρας και των πλεονεκτημάτων που μπορούν να προσφέρουν οι διαφορετικές προοπτικές σε έναν οργανισμό.
- Αναγνώριση των διαφόρων τύπων διακρίσεων και τα εμπόδια στην συμπερίληψη που υπάρχουν στον εργασιακό χώρο και προσδιορισμός στρατηγικών για την αντιμετώπισή τους.
- Προώθηση της συμπερίληψης και της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο, συμπεριλαμβανομένου του καθορισμού μετρήσιμων στόχων και του εντοπισμού πιθανών προκλήσεων.
- Επεξήγηση της σημασίας της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς για την οικοδόμηση χώρων εργασίας χωρίς αποκλεισμούς.





- Αναγνώριση του ρόλου της ηγεσίας στην προώθηση της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης και κατανοούν πώς να δημιουργήσουν μια κουλτούρα συμπερίληψης που ξεκινά από την ηγεσία.
- Ανάπτυξη ευαισθητοποίησης σχετικά με τον αντίκτυπο των πολιτισμικών διαφορών και την επίδρασή τους σε ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό και την εταιρική κουλτούρα.





1. Τι είναι η διαχείριση της συμπερίληψης και της διαφορετικότητας;

Πριν από την εισαγωγή των εννοιών της συμπερίληψης και της διαχείρισης της διαφορετικότητας, είναι απαραίτητο να ξεκινήσουμε με το βασικό πρόβλημα των διακρίσεων.

Όταν σκέφτονται για τις **"διακρίσεις"**, όλοι σκέφτονται μόνο την εθνοτική φυλή ή τη θρησκεία, ενώ η έννοια αυτή περιλαμβάνει επίσης την ταυτότητα φύλου, την ηλικία, την αναπηρία, τον σεξουαλικό προσανατολισμό ή την εθνική καταγωγή. Το φαινόμενο αυτό συμβαίνει συχνά στο χώρο εργασίας, για παράδειγμα μεταξύ συναδέλφων που βιώνουν διαφορετική μεταχείριση, μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου ή μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική ηλικία, φύλο και θρησκεία. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να προωθηθεί η συμπερίληψη στον εργασιακό χώρο και να τεθούν μετρήσιμοι και βιώσιμοι στόχοι.

Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να ξεκινήσει από τους ηγέτες, οι οποίοι στη συνέχεια θα πρέπει να μεταφέρουν αυτές τις έννοιες στους υπαλλήλους τους και σε ολόκληρη την εταιρεία. Η ηγεσία σε αυτό το πλαίσιο διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, γι' αυτό θα πρέπει να αναλυθεί και να εφαρμοστεί η **"Διαχείριση της Διαφορετικότητας"**.

2. Συμπερίληψη στο χώρο εργασίας

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια της συμπερίληψης που αφορά την παρούσα ενότητα, είναι απαραίτητο να ξεκινήσουμε από τον κύριο ορισμό της που παρέχεται από το λεξιλόγιο, ο οποίος είναι: *"Η πράξη της συμπερίληψης κάποιου ή κάποιου πράγματος ως μέρος μιας ομάδας, ενός καταλόγου κ.λπ. ή ενός ατόμου ή πράγματος που συμπεριλαμβάνεται"* (*Λεξικό Cambridge*). Στο πλαίσιο της εργασίας, το θέμα της συμπερίληψης αποκτά παρόμοια αλλά εξίσου σημαντική σημασία. Συγκεκριμένα, ορίζεται ως *"η κουλτούρα στην οποία το μείγμα των ανθρώπων μπορεί να έρχεται στη δουλειά, να αισθάνεται άνετα και με αυτοπεποίθηση να είναι ο εαυτός του και να εργάζεται με τρόπο που να τους ταιριάζει και να αποδίδει τις ανάγκες της"*

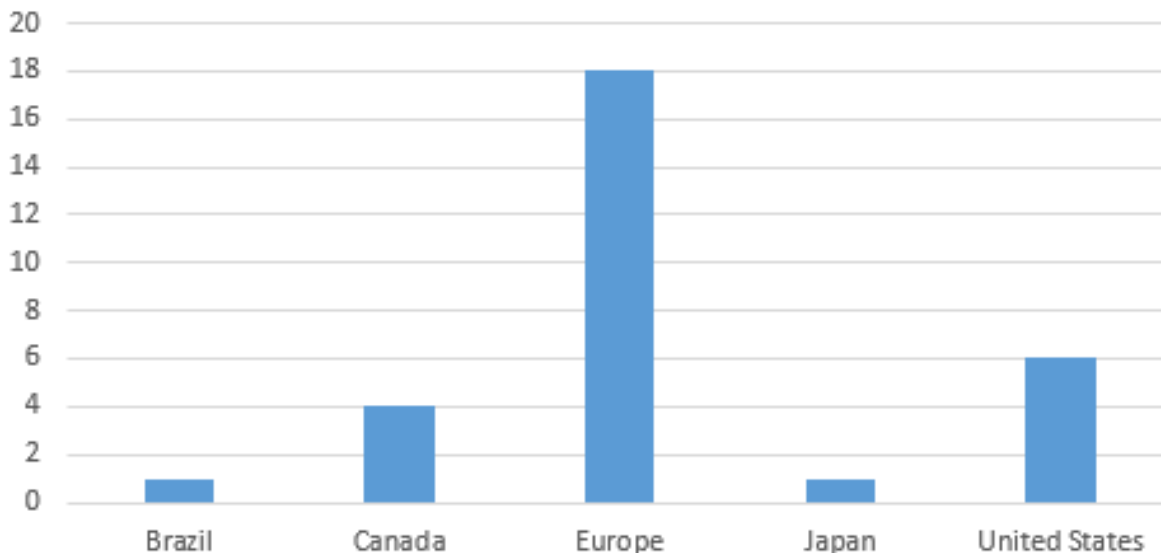




επιχείρησης. Η ενσωμάτωση θα διασφαλίσει ότι ο καθένας θα αισθάνεται ότι εκτιμάται και, το σημαντικότερο, ότι προσθέτει αξία".¹

Η σημασία της ενσωμάτωσης στον χώρο εργασίας έχει καταστεί ζωτικής σημασίας λόγω του σαφούς αντίκτυπου της παγκοσμιοποίησης. Από αυτή την άποψη, η Ευρώπη είναι αρκετά μπροστά από αυτή την άποψη. Σύμφωνα με τον **δείκτη D&I** - έναν δείκτη σχετικά με το επίπεδο της διαφορετικότητας και της ενσωμάτωσης στον εργασιακό χώρο που καταρτίζει η *Refinitiv* (παγκόσμιος πάροχος δεδομένων και υποδομών για τις χρηματοπιστωτικές αγορές) - η Ευρώπη είναι η ήπειρος με τα υψηλότερα επίπεδα διαφορετικότητας και ενσωμάτωσης στον εργασιακό χώρο.

Companies in the top 30 by country



Σχήμα 1: Οι 30 κορυφαίες εισηγμένες εταιρείες με τις περισσότερες ευκαιρίες για όλους παγκοσμίως

Δεκαοκτώ από τις 30 εταιρείες βρίσκονται στην Ευρώπη. Η πρώτη, με τον υψηλότερο δείκτη, είναι η "Accenture Plc" με 86,75 μονάδες. Εδρεύει στην Ιρλανδία και ασχολείται με το λογισμικό και τις υπηρεσίες πληροφορικής.

Ωστόσο, τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να λαμβάνονται με προσοχή: ο δείκτης αυτός προέρχεται από τις μεγαλύτερες εταιρείες παγκοσμίως, όπου είναι σαφές ότι

¹Inclusive Employers, What is inclusion? Retrieved April 21, 2023 from <https://www.inclusiveemployers.co.uk/about/what-is-workplace-inclusion/#:~:text=Inclusion%20is%20the%20culture%20in,valued%20and%20importantly%2C%20ads%20value.>





υπάρχουν υποχρεώσεις και περιορισμοί που πρέπει να πληρούνται για να εξασφαλιστεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο διαχείρισης της συμπερίληψης και της διαφορετικότητας. Πρόκειται για ένα εντελώς διαφορετικό ζήτημα για τις ευρωπαϊκές ΜΜΕ, όπου οι πόροι είναι περιορισμένοι και η ευαισθητοποίηση και η γνώση συχνά λείπουν.

3. Διαχείριση της διαφορετικότητας

Σε αυτόν τον ολοένα και πιο ψηφιοποιημένο και παγκοσμιοποιημένο κόσμο, ο συνδυασμός πολιτισμών, εθνοτήτων και θρησκειών έχει καταστήσει την διαφορετικότητα ζωτικής σημασίας και στα πλαίσια της εργασίας. Ενώ η συμπερίληψη είναι μια διαδικασία που αφορά όλα τα άτομα μιας εταιρείας από κάτω προς τα πάνω, η διαχείριση της διαφορετικότητας πρέπει να γίνεται από την κορυφή. Η διαφορετικότητα είναι συνειρμοί που καθιστούν κάθε άτομο μοναδικό άτομο και, ως τέτοιο, φορέα αξιών στην κοινωνική και εργασιακή και επαγγελματική σφαίρα. Γι' αυτό είναι σημαντικό να αναλυθεί η διαχείριση της διαφορετικότητας, δηλαδή ένα πραγματικό σχέδιο που στοχεύει στη βέλτιστη διαχείριση της διαφορετικότητας, εκλαμβάνοντάς την ως ευκαιρία για την αύξηση των κερδών, την ενίσχυση της εταιρικής φήμης και πολλά άλλα.

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι διαχείρισης της διαφορετικότητας:²

- **Διαχείριση της ενδοεθνικής διαφορετικότητας:** Αναφέρεται σε ένα ενιαίο εθνικό πλαίσιο όπου οι μειονοτικές ομάδες ατόμων εντάσσονται στον εργασιακό χώρο μέσω πρωτοβουλιών και υποστήριξης.
- **Διαχείριση της διακρατικής διαφορετικότητας:** Η διαχείριση αυτή είναι πιο δύσκολη επειδή περιλαμβάνει πολίτες και εργαζόμενους από διαφορετικές χώρες. Στην περίπτωση αυτή είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα "Σχέδιο διαχείρισης της διαφορετικότητας" για την επίτευξη και τη μέτρηση των στόχων.

Είναι προφανές ότι η διαδικασία διαχείρισης της πολυμορφίας πρέπει να ξεκινά από τους ηγέτες της εταιρείας. Οι ηγέτες θα πρέπει να γνωρίζουν ότι το να εργάζονται οι υπάλληλοί τους σε ένα περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς τους κάνει πιο ευτυχισμένους, πιο παραγωγικούς και πιο αποδοτικούς. Για το λόγο αυτό, ο ΟΟΣΑ,

² Bob, DE&I, What is the meaning of diversity management?. Retrieved April 20, 2023 from <https://www.hibob.com/hr-glossary/diversity-management/>





στην έκθεσή του "Πλαίσιο Διαφορετικότητας και Συμπερίληψης (Diversity & Inclusion Framework)" του 2020, περιγράφει τους πέντε πυλώνες του δείκτη D&I:



Σχήμα 2: Πλαίσιο πολυμορφίας και ένταξης, OECD, 2020.

ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ - Οι διαδικασίες πρόσληψης θα πρέπει να περιλαμβάνουν άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο. Είναι απαραίτητο να διευρυνθεί το δίκτυο προσλήψεων νέων ταλέντων ανεξάρτητα από τη χώρα καταγωγής τους ή τις φυσικές και προσωπικές ιδιαιτερότητές τους.

ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ - Στοχεύει στον εντοπισμό και τον μετριασμό των ασυνείδητων προκαταλήψεων στις πρακτικές πρόσληψης, προαγωγής και διαχείρισης. Η οικοδόμηση ικανοτήτων ξεκινά από τα διευθυντικά στελέχη, τα οποία θα πρέπει να εισάγουν καθημερινές πρακτικές στη δική τους εταιρεία που προωθούν την διαφορετικότητα και τη συμμετοχικότητα.

ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΒΑΣΗ - Πρόκειται για έναν από τους δυσκολότερους τομείς όπου απαιτείται μεγαλύτερη προσπάθεια από όλα τα τμήματα του οργανισμού. Ωστόσο, τα ψηφιακά εργαλεία, όπως οι διαδικτυακές εκδηλώσεις και τα διαδικτυακά





σεμινάρια που είναι χρήσιμα για τη συζήτηση της συμμετοχικότητας και της διαφορετικότητας, αποτελούν εξαιρετικές λύσεις για την επίτευξη ενός καλού βαθμού ευαισθητοποίησης και προβολής με πολύ μικρό κόστος. Ωστόσο, τονίζεται η σημασία της ανταλλαγής από πρόσωπο σε πρόσωπο (ιστορία/εμπειρία), ιδίως όταν σκεφτόμαστε εντός της εταιρείας (όπου οι άνθρωποι είναι ούτως ή άλλως διαθέσιμοι).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - Το στάδιο αυτό αποσκοπεί στη συνεργασία με άλλα γραφεία προσλήψεων για την εύκολη πρόσβαση σε μια ευρύτερη δεξαμενή υποψηφίων και στη μελέτη των διαφόρων συμβάσεων εργασίας, οι οποίες θα πρέπει να προσαρμοστούν στις ιδιαίτερες ανάγκες τους.

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΟΔΟΥ - Κατά τη διαδικασία παρακολούθησης, η διαχείριση της διαφορετικότητας και η ένταξη στον εργασιακό χώρο θα πρέπει να αξιολογούνται ετησίως όπως όλες οι άλλες επιχειρηματικές επιδόσεις (μετρούμενες με δημογραφικούς δείκτες όπως το φύλο, η φυλή, η ηλικία, η εθνικότητα και η θρησκεία - με τον αριθμό των γλωσσών που μιλούν οι εργαζόμενοι - και με τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούν την συμπερίληψη και την διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο). Κάθε διευθυντής μπορεί επίσης να αποφασίσει να χρησιμοποιήσει εξωτερικές εταιρείες για την πιστοποίηση του βαθμού συμπερίληψης και διαφορετικότητας στην εταιρεία του. Ένα παράδειγμα είναι η πιστοποίηση EDGE: *Economic Dividends for Gender Equality (Οικονομικά Μερίσματα για την Ισότητα των Φύλων)* - που έχει σχεδιαστεί όχι μόνο για να βοηθήσει τις εταιρείες στη δημιουργία ενός βέλτιστου χώρου εργασίας για γυναίκες και άνδρες, αλλά και για να επωφεληθούν άμεσα.

Ωστόσο, είναι πάντα καλύτερο να μην εμπλέκονται εξωτερικές οντότητες, διότι δεν εμπλέκονται άμεσα στη ζωή του οργανισμού και δεν γνωρίζουν ποια είναι τα πραγματικά προβλήματα, όπως ένας διευθυντής. Πράγματι, ο στόχος του έργου TGAL είναι να διδάξει τη συμμετοχή, την εμπλοκή και την αυτοδίδακτική οργάνωση στα άτομα που εμπλέκονται άμεσα στον οργανισμό.

Όπως βλέπουμε, η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι μια διαδοχική διαδικασία που επικεντρώνεται στην ολόπλευρη ευημερία των εργαζομένων ως το κλειδί της επιχειρηματικής επιτυχίας.





4. Πώς να προωθήσετε τη συμπερίληψη και την διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας

Η προώθηση της ενσωμάτωσης και η εφαρμογή της διαχείρισης της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο δεν ακολουθεί τυποποιημένες φόρμουλες και διαδικασίες, αλλά εξαρτάται πάντα από την εταιρεία, τους εργαζόμενους και το περιβάλλον τους. Ωστόσο, είναι δυνατόν να προσδιοριστούν οι κρίσιμοι τομείς για δράση και τα κύρια σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί έμφαση. Το *Εγχειρίδιο κατάρτισης για τη διαχείριση της διαφορετικότητας* - που εκπονήθηκε για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή κατά τη διάρκεια της "Εκπαίδευσης κατά των διακρίσεων και της διαφορετικότητας" το 2007, καθορίζει τις δέκα βασικές αρχές για την εφαρμογή της διαχείρισης της διαφορετικότητας στις επιχειρήσεις.

Αρχή 1

Για να αποφευχθούν αντιδράσεις και δυσαρέσκεια, η διαφορετικότητα πρέπει να ορίζεται με ευρύ και περιεκτικό τρόπο. Κάθε άτομο πρέπει να αισθάνεται ότι συμπεριλαμβάνεται και η διαφορετικότητα όλων πρέπει να λαμβάνεται υπόψη.

Αρχή 2

Για να αξιολογήσουν την διαφορετικότητα, οι οργανισμοί πρέπει πρώτα να διασφαλίσουν ότι αποδέχονται την διαφορετικότητα από τις μικρότερες έως τις μεγαλύτερες διαστάσεις του τι σημαίνει διαφορετικότητα.

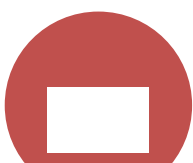
Αρχή 3

Η αξιοποίηση της διαφορετικότητας απαιτεί μια θεμελιώδη αλλαγή στην οργανωτική νοοτροπία και κουλτούρα, καθώς και αλλαγές στις πρακτικές για την υποστήριξη των πελατών και των εργαζομένων.

Αρχή 4

Οι αλλαγές στις αρχές διαχείρισης θα μπορούσαν να αποτελέσουν το πιο πολύτιμο εργαλείο για την εφαρμογή της διαφορετικότητας, αλλά πρέπει να γίνουν με τον σωστό τρόπο.

Αρχή 5





Για να διασφαλιστεί ότι η εφαρμογή της διαχείρισης της διαφορετικότητας είναι όσο το δυνατόν ταχύτερη και αποτελεσματικότερη, όλες οι απαιτήσεις που συνδέονται με την υιοθέτηση της διαφορετικότητας στην επιχείρηση πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο συνολικό σχεδιασμό.

Αρχή 6

Μια νοοτροπία προσανατολισμένη στην διαφορετικότητα είναι αυτή που διακρίνει τους αποτελεσματικούς διευθυντές από εκείνους που απλώς μιλούν για την ανάγκη αλλαγής αλλά δεν κάνουν τίποτα συγκεκριμένο.

Αρχή 7

Χωρίς μεγάλες επενδύσεις τόσο σε χρόνο όσο και σε ανθρώπινους πόρους, καμία εταιρεία δεν μπορεί να υιοθετήσει πλήρως το παράδειγμα της ενίσχυσης της διαφορετικότητας. Πράγματι, πολλές εταιρείες εξακολουθούν να χρησιμοποιούν το παράδειγμα "χρόνος = χρήμα" ως επιχείρημα ή/και δικαιολογία.

Αρχή 8

Η αντιμετώπιση ισχυρών αρνητικών αντιδράσεων απαιτεί την οικοδόμηση υποστήριξης μεταξύ εκείνων που είναι έτοιμοι να υιοθετήσουν αλλαγές και, παράλληλα, την ελαχιστοποίηση της συμμετοχής εκείνων που εξακολουθούν να έχουν αρνητική στάση.

Αρχή 9

Είναι σημαντικό να αναπτυχθούν στρατηγικά και οικονομικά επιχειρήματα για την αξιοποίηση της διαφορετικότητας, δεδομένου ότι η εκπόνηση μιας επιχειρηματικής υπόθεσης ενισχύει τις δυνατότητες για την επιτυχή εφαρμογή της διαχείρισης της διαφορετικότητας.

Αρχή 10

Ενώ η άριστη κατάρτιση από μόνη της δεν αρκεί για να επιφέρει μια πολιτισμική αλλαγή, η ανεπαρκής κατάρτιση μπορεί να βλάψει σημαντικά τις προσπάθειες εφαρμογής της διαφορετικότητας.





Co-funded by
the European Union



Η βασική προϋπόθεση για να γίνει μια εταιρεία με αποπροσανατολισμό είναι η συνειδητοποίηση και η επιθυμία να επενδύσει κανείς τον απαραίτητο χρόνο και τους πόρους. Για το λόγο αυτό, η ενσωμάτωση και η διαχείριση της διαφορετικότητας θα πρέπει επίσης να είναι σαφείς στην αποστολή και το όραμα της εταιρείας.





Αναφορές

Bob, DE&I, What is the meaning of diversity management?. Retrieved April 20, 2023 from <https://www.hibob.com/hr-glossary/diversity-management/>

Donnebra McClendon (2022, June 2021) How to promote diversity, equity, and inclusion in the workplace. Retrieved May 3, 2023 from <https://www.ceridian.com/blog/support-diversity-and-inclusion-in-the-workplace>

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities (2005, September) The business case for diversity. Good practices in the workplace.

European Commission, International Society for Diversity Management (2007, September) Training Manual for Diversity Management.

FindLaw (2014, November 14) Dealing with Discrimination: Tips for Employees. Retrieved May 11, 2023 from <https://www.findlaw.com/employment/employment-discrimination/dealing-with-discrimination-tips-for-employees.html>

GP Meridian (2022, November 7), How to Incorporate Diversity and Inclusivity into Your Company Culture Retrieved April 5, 2023 from https://www.globalization-partners.com/blog/diversity-and-inclusivity-company-culture/?utm_source=Adwords&utm_medium=cpc&utm_campaign=Search_%7C_Italy_-_Dynamic_%5ben%5d&utm_term=&network=g&qclid=Cj0KCQjw0tKiBhC6ARIsAAOXutkC0PkTKoJIIYct1uoKtulD9RNBttDrcO71pVecnQoc0GICGN-V1-0aAoTUEALw_wcB

Hunt V., Prince S., Dixon-Fyle S., Yee L.(2018, January) Delivering through Diversity.

Miller G., McCarthy V., Royall S. (2021, September), Creating an Inclusive Workplace: The Effectiveness of Diversity Training.

OECD (2021) Annual Diversity And Inclusion Report 2021.

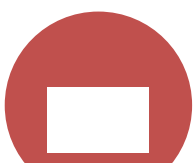
Urbancova H., Cermakova H. (2016, July), Diversity Management in the Workplace.





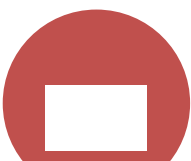
Μελέτη περίπτωσης

Τίτλος μελέτης περίπτωσης	ADECCO - Η πρωτοπόρος της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης στον εργασιακό χώρο
Εικόνα	
Μαθησιακά αποτελέσματα	Αυτή η μελέτη περίπτωσης θα εξασφαλίσει μια βαθιά κατανόηση του θέματος σε ένα πραγματικό πλαίσιο.
Στόχος της δραστηριότητας	Ενίσχυση του ρόλου των ατόμων με αναπηρία στην κοινωνία με έμφαση στις δεξιότητές τους και δημιουργία των προϋποθέσεων για ένα εργασιακό περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς.
Εισαγωγή	Για να διευκολύνει την πρόσβαση των ατόμων με αναπηρία στην αγορά εργασίας, η Adecco στη Γαλλία εισήγαγε για πρώτη φορά το πρόγραμμα Αναπηρία & Δεξιότητες (Disability & Skills) το 1986. Μετά την επιτυχία του προγράμματος στη Γαλλία, το πρόγραμμα επεκτάθηκε στην Ισπανία, την Ιταλία, το Βέλγιο, την Ολλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και την Ελβετία, ενώ το 2005 θα επεκταθεί και σε άλλα ευρωπαϊκά κράτη. Μόνο οι προσωπικές ικανότητες, τα χαρακτηριστικά και η εμπειρία χρησιμοποιούνται στο πρόγραμμα για την επίτευξη ισότητας ευκαιριών.





	<p>Ο στόχος είναι να εντοπιστούν και να προσφερθούν ευκαιρίες απασχόλησης που είναι συμβατές με τα άτομα με αναπηρία, ενώ παράλληλα να βοηθηθούν στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων για την εξασφάλιση μακροχρόνιας απασχόλησης.</p> <p>Για την επίβλεψη της εκτέλεσης και των αποτελεσμάτων του προγράμματος σε ολόκληρο τον όμιλο, το 2004 δημιουργήθηκε σε διεθνές επίπεδο μια εξειδικευμένη ομάδα συντονισμού Επιχειρήσεις και Αναπηρία (Business & Disability). Η ομάδα συντονισμού διασφαλίζει την ανταλλαγή γνώσεων και την ενσωμάτωση της συμπερίληψης της αναπηρίας σε όλα τα σημαντικά επιχειρηματικά τμήματα της Adecco.</p> <p>Για να διασφαλιστεί η κατανόηση των εταιρικών ιδεωδών της διαφορετικότητας και η προσωπική δέσμευση στην εφαρμογή της πολιτικής, καθώς και για να προετοιμαστούν οι διευθυντές και το προσωπικό να αντιμετωπίσουν πιθανές καταστάσεις διακρίσεων, παρέχεται υποχρεωτική εισαγωγική εκπαίδευση για την καταπολέμηση των διακρίσεων και τη συμπερίληψη της αναπηρίας στους διευθυντές και το προσωπικό εσωτερικά. Η παρακολούθηση και η υποβολή εκθέσεων σχετικά με τα επιτεύγματα και την ποσότητα των ατόμων με αναπηρία στην εργασία αποτελούν μέρος της αξιολόγησης του προγράμματος διαφορετικότητας σε μηνιαία, τριμηνιαία και ετήσια βάση.</p>
Πρόκληση	<p>Η προσφορά ευκαιριών απασχόλησης σε άτομα με αναπηρία αποδείχθηκε πολύ δίκαιη επιλογή τόσο από την άποψη της εικόνας της μάρκας όσο και από την άποψη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.</p>





Άσκηση

Πιστεύετε ότι αυτό το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί στην εταιρεία σας;

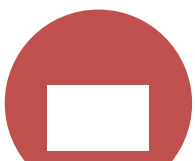
Διαθέτετε στην εταιρεία σας όλα τα απαραίτητα μέτρα για τη φιλοξενία ενός ατόμου με αναπηρία;





Φύλλο δραστηριότητας 1

Τίτλος δραστηριότητας	Χαρτογραφήστε τη ζωή σας
Διάρκεια της δραστηριότητας σε λεπτά	30 λεπτά
Μαθησιακά αποτελέσματα	Να αποκτήσουν τα άτομα επίγνωση και συνείδηση των δικών τους εμπειριών συμπερίληψης και του τρόπου με τον οποίο αυτές έχουν επηρεάσει τη ζωή τους.
Στόχος της δραστηριότητας	Η δραστηριότητα διαφορετικότητας και συμπερίληψης του χάρτη ζωής είναι ιδανική για ένα μεγάλο και ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό. Αυτή η δραστηριότητα θα βοηθήσει τους/τις συμμετέχοντες/ουσες να μάθουν περισσότερα για τον εαυτό τους από το ιστορικό τους, την ανάπτυξή τους και τα μελλοντικά τους σχέδια. Οι συμμετέχοντες/ουσες θα μάθουν επίσης πώς ορισμένα γεγονότα έχουν διαμορφώσει τη ζωή τους.
Απαιτούμενα υλικά για τη δραστηριότητα	Χαρτάκι σημειώσεων και στυλό
Οδηγίες βήμα προς βήμα	<ul style="list-style-type: none">• Βήμα 1: Πάρτε τις πρώτες σημειώσεις χαρτάκι σημειώσεων και γράψτε ή σχεδιάστε την καταγωγή σας. Τοποθετήστε το στον πίνακα.• Βήμα 2: Πάρτε το δεύτερο χαρτάκι σημειώσεων και γράψτε λέξεις που σχετίζονται με την εμπειρία σας από την ένταξη στην καταγωγή σας (τόσο θετικές όσο και αρνητικές). Τοποθετήστε το κάτω από το προηγούμενο χαρτάκι σημειώσεων.• Βήμα 3: Επαναλάβετε τα ίδια βήματα γράφοντας ή σχεδιάζοντας την πορεία της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης και αργότερα τι θέλετε να επιτύχετε στο μέλλον μέσα σε πέντε χρόνια.• Βήμα 4: Αφού ολοκληρώσετε όλα τα βήματα της δραστηριότητας, σταματήστε και αναλογιστείτε τις θετικές και αρνητικές εμπειρίες που βιώσατε κατά τη διάρκεια του ταξιδιού της ζωής σας.• Βήμα 5: Τώρα κάντε στον εαυτό σας τις εξής ερωτήσεις:





	<ul style="list-style-type: none">○ Ποια είναι η πιο θετική εμπειρία που είχατε στη ζωή σας; Πώς επηρέασε την πορεία της ανάπτυξής σας;○ Ποια είναι η πιο αρνητική εμπειρία που είχατε στη ζωή σας; Πώς επηρέασε την αναπτυξιακή σας πορεία;○ Πιστεύετε ότι καθώς μεγαλώνετε, ο τρόπος που αντιμετωπίζατε αυτές τις εμπειρίες επηρέασε τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζατε τους άλλους;○ Πόσο έχουν επηρεάσει ή επηρεάζουν αυτές οι εμπειρίες το εργασιακό σας περιβάλλον;
--	---

Φύλλο δραστηριότητας 2

Τίτλος δραστηριότητας	Κινηματογραφική Λέσχη Σόλο
Διάρκεια της δραστηριότητας σε λεπτά	20 λεπτά μετά την παρακολούθηση της ταινίας
Μαθησιακά αποτελέσματα	Ανάλυση των διαφορετικών απόψεων για την εργασιακή συμπερίληψη.
Στόχος της δραστηριότητας	Μερικές φορές οι άνθρωποι αισθάνονται άβολα όταν τους ζητείται να μιλήσουν για την διαφορετικότητα και την συμπερίληψη. Μπορεί να αισθάνονται ότι προβάλλονται ως μειονοτική ομάδα στο χώρο εργασίας. Όμως μια σόλο κινηματογραφική λέσχη δημιουργεί έναν ασφαλή χώρο για την αντιμετώπιση ευαίσθητων θεμάτων. Επιλέξτε ιστορίες χωρίς αποκλεισμούς με ΛΟΑΤ+ πρωταγωνιστές ή απομνημονεύματα συγγραφέων με αναπηρίες για να συζητήσετε θέματα που διαφορετικά μπορεί να είναι άβολα στον χώρο εργασίας.
Απαιτούμενα υλικά για τη δραστηριότητα	Ταινίες



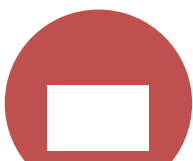


Οδηγίες βήμα προς βήμα

- **Βήμα 1:** Επιλέξτε μία από τις ταινίες που αναφέρονται:
 - **Joy (2015)**

Η ταινία Joy είναι βασισμένη σε μια αληθινή ιστορία στην οποία η Joy Mangano, μια διαζευγμένη μητέρα δύο παιδιών, έγινε εκατομμυριούχος χάρη στη φιλοδοξία και τη δημιουργικότητά της. Ως ανύπαντρη μητέρα με μικρό εισόδημα, γνώριζε τις δυσκολίες που θα αντιμετώπιζε για να συντηρήσει μια οικογένεια, οπότε χάρη σε μια ενόχληση που αντιμετώπισε κατά τη διάρκεια της εργασίας της, η Joy εφηύρε τη Miracle Mop, ένα καινοτόμο εργαλείο καθαρισμού που δεν είχε κυκλοφορήσει ποτέ στην αγορά. Το κύριο σημείο της ταινίας αφορά τη σημασία της πρόσληψης ανθρώπων με διαφορετικό κοινωνικό, εθνικό και πολιτισμικό υπόβαθρο. Με την εμπειρία της, η Joy άλλαξε την αγορά, βρίσκοντας μια λύση που θα μπορούσε να βοηθήσει άλλους ανθρώπους που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση. Οι ίδιες δεξιότητες και ιδιότητες είναι κρίσιμες για κάθε εταιρεία που θέλει να προσφέρει λύσεις σε πελάτες σε όλο τον κόσμο με διαφορετικές κουλτούρες και ανάγκες. Σύμφωνα με μελέτη [της McKinsey](#), οι εταιρείες με υψηλό ποσοστό εθνοτικής και πολιτισμικής διαφορετικότητας έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν έως και 35% οικονομική απόδοση.
 - **The Intern (2015)**

Ο αριθμός των παρανοήσεων σχετικά με τους ηλικιωμένους εργαζόμενους είναι ατελείωτος, εφόσον υπάρχει η πεποίθηση ότι είναι λιγότερο ευέλικτοι, έχουν χαμηλότερες επιδόσεις και δυσκολεύονται περισσότερο να μάθουν νέα καθήκοντα. Αυτές οι παρανοήσεις είναι οι κύριοι λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι άνω των 50 ετών έχουν μεγαλύτερη δυσκολία να επανέλθουν στην αγορά εργασίας. Αφού παρακολουθήσετε τον 70χρονο Robert de Niro στην ταινία The Intern, αναμένεται ότι οι διευθυντές επιχειρήσεων θα έχουν διαφορετική άποψη για τους ηλικιωμένους εργαζόμενους, διότι μπορεί η ταινία





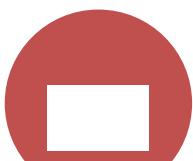
να είναι μόνο μυθοπλασία, αλλά πολλά από τα θέματα που θίγονται προέρχονται από πραγματικές εμπειρίες. Έρευνα από το [Πανεπιστήμιο του Μανχάιμ](#) δείχνει πως οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι κάνουν λιγότερα λάθη, η ικανότητά τους να εργάζονται σε ομάδες είναι ίδια με αυτή των νεότερων εργαζομένων και μπορούν να αλλάξουν στρατηγική, καθιστώντας την επιτυχημένη, όταν τα πράγματα δείχνουν να φθίνουν.

- **The Accountant (2016)**

Φανταστείτε να υπήρχαν δύο υποψήφιοι για μια θέση λογιστή: ο πρώτος με ένα πολύ κοινωνικό, ομιλητικό και αστείο προφίλ, ο δεύτερος αποδεικνύεται ντροπαλός, δεν σας κοιτάζει ποτέ στα μάτια και δεν πιάνει την ειρωνεία. Ποιον από τους δύο θα προσλαμβάνατε;

Αν δεν είχατε δει το *The Accountant*, μπορεί να το σκεφτείτε δύο φορές πριν επιλέξετε να προσλάβετε τον δεύτερο. Η βασική πλοκή της ταινίας, στην οποία πρωταγωνιστεί ο Ben Affleck, αφηγείται την ιστορία ενός αντικοινωνικού, αυτιστικού λογιστή που εργάζεται μυστικά για μερικές από τις πιο επικίνδυνες εγκληματικές οργανώσεις του πλανήτη. Ως εκ τούτου, μην ξεγελιέστε από την έλλειψη ενσυναίσθησης σε αυτού του είδους το προφίλ. Πρόσφατη μελέτη της Σχολής Διοίκησης του Ρότερνταμ δείχνει ότι τα άτομα με αυτιστικές μορφές είναι οι καλύτεροι λογιστές: θα είναι λιγότερο ενσυναίσθητικοί και κοινωνικοί, αλλά οι πιο δύσκολα δωροδοκήσιμοι.

Ωστόσο, οι εργαζόμενοι με αυτόν τον τύπο προσωπικότητας διαφέρουν από το πρότυπο και είναι πιο δύσκολο να προσληφθούν. Γιατί όμως συμβαίνει αυτό; Ο Madan Pillutla, καθηγητής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στο London School of Business, έθεσε το ίδιο ερώτημα. Διαπίστωσε έτσι ότι όλοι μας έχουμε κίνητρο να προσλαμβάνουμε ανθρώπους που μας μοιάζουν. Η λύση είναι απλή: ο καλύτερος τρόπος για να προσλάβουμε κορυφαία talenta





	<p>είναι να προσλαμβάνουμε ανθρώπους που είναι διαφορετικοί από εμάς.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Βήμα 2: Αφού παρακολουθήσετε την ταινία, κάντε στον εαυτό σας τις εξής ερωτήσεις: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ποια ερωτήματα σας δημιουργεί η ταινία; ○ Ποιες είναι οι πρώτες σας εντυπώσεις; ○ Πιστεύετε ότι αυτή η μεταφορά της συμπερίληψης/ενσωμάτωσης στον εργασιακό χώρο είναι πραγματική; ○ Από την προσωπική σας εμπειρία, θα μπορούσε η ένταξη που παρουσιάζεται στην ταινία να εφαρμοστεί στον εργασιακό σας χώρο; ○ Είχατε ποτέ παρόμοιες εμπειρίες στο χώρο εργασίας σας;
--	--

Πρότυπο πρόσθετων μαθησιακών πόρων

Τίτλος Μαθησιακού Πόρου:	European Commission (2005) The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
Εισαγωγή στον πόρο:	Πρόκειται για μια δημοσίευση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που δημιουργήθηκε το 2005, η οποία αναδεικνύει την κατάσταση των ευρωπαϊκών εταιρειών όσον αφορά την ενσωμάτωση στο χώρο εργασίας. Περιγράφει τα οφέλη και τις βέλτιστες πρακτικές που πρέπει να εφαρμόσουν όλες οι εταιρείες.
Τι θα κερδίσετε από τη χρήση αυτού του πόρου;	Το κείμενο αυτό εξηγεί, μέσω διαφόρων βέλτιστων πρακτικών, γιατί οι εταιρείες πρέπει να εφαρμόζουν πολιτικές συμπερίληψης στον εργασιακό χώρο, ανεξάρτητα από τους ηθικούς και κοινωνικούς παράγοντες.
Σύνδεσμος πρόσβασης στο μαθησιακό πόρο	https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/57e667e2-d349-433b-b21d-1c67fd10ebb1



TGAL

THINK GLOBAL ACT LOCAL DIVERSITY MANAGEMENT



Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά του/των συγγραφέα/ων και δεν αντανακλούν κατ' ανάγκη τις απόψεις και τις γνώμες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (ΕΑΕΑ). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο ΕΑΕΑ μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι γι'