

ΑΘΗΝΑ  
2012

ΜΑΡΙΟΣ Σ. ΤΖΑΒΑΡΑΣ

ΑΜ: 10800446

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:  
ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΚΑΛΔΗΣ

---

**ΜΔΕ 700**  
ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αποτελεσματική αντιμετώπιση των διακρίσεων  
στο χώρο εργασίας. Η περίπτωση της Sony.



ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»





## Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	3
Περίληψη .....	5
Περίληψη στην Αγγλική (Summary).....	6
Ευχαριστίες.....	7
<b>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....</b>	<b>8</b>
1.1 Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων.....	8
1.2 Η εταιρεία Sony Hellas.....	9
1.3 Αντικείμενο Έρευνας και Λόγοι Επιλογής της Εταιρείας.....	10
1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	11
1.5 Σκοπός και Στόχοι Έρευνας.....	11
1.6 Λόγοι Επιλογής Θέματος.....	11
<b>Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση .....</b>	<b>13</b>
2.1 Έννοια της Διαφορετικότητας .....	13
2.2 Μορφές Διακρίσεων .....	14
2.3 Κατηγορίες Ατόμων με Διαφορετικότητα .....	15
2.4 Διαχείριση Διαφορετικότητας στον Εργασιακό Χώρο.....	16
2.5 Οφέλη από τη Χρήση της Διαφορετικότητας.....	18
<b>Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας .....</b>	<b>20</b>
3.1 Προσέγγιση των όρων Μεθοδολογία και έρευνα.....	20
3.2 Φιλοσοφία της Έρευνας.....	20
3.3 Ερευνητική Προσέγγιση .....	21
3.4 Μέθοδοι Έρευνας .....	21
3.4.1 Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας.....	22
3.4.2 Ποσοτικές Μέθοδοι Έρευνας .....	24
3.5 Πρωτογενή και Δευτερογενή Δεδομένα .....	25
3.6 Τεχνικές Πρωτογενούς Έρευνας.....	26
3.7 Μέθοδος Δειγματοληψίας.....	29

3.8 Περιορισμοί της Έρευνας .....	30
3.9 Χρονικός Ορίζοντας της Έρευνας .....	31
<b>Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας / Ερωτηματολογίων .....</b>	<b>32</b>
4.1 Περιγραφική ανάλυση δείγματος.....	32
4.2 Περιγραφή αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου υπαλλήλων (Ερωτηματολόγιο 1) .....	32
4.2.1. Μέρος Α΄: Γενικά περιγραφικά στοιχεία υπαλλήλων .....	32
4.2.2. Μέρος Β΄: Απόψεις υπαλλήλων για τις διακρίσεις στο χώρο εργασίας.....	36
4.3 Περιγραφή αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου προϊσταμένων (Ερωτηματολόγιο 2) .....	45
4.3.1. Μέρος Α΄: Γενικά περιγραφικά στοιχεία προϊσταμένων.....	45
4.3.2. Μέρος Β΄: Απόψεις προϊσταμένων για τη διαχείριση της διαφορετικότητας .....	48
4.4 Συζήτηση αποτελεσμάτων έρευνας .....	53
<b>Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα Έρευνας .....</b>	<b>58</b>
5.1 Συμπεράσματα .....	58
5.2 Προτάσεις .....	62
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>65</b>
<b>Παράρτημα 1:</b> Ερωτηματολόγιο Υπαλλήλων (Ερωτηματολόγιο 1).....	<b>69</b>
<b>Παράρτημα 2:</b> Ερωτηματολόγιο Προϊσταμένων (Ερωτηματολόγιο 2) .....	<b>77</b>

## Περίληψη

Στη παρούσα εργασία διερευνάται κατά πόσο η διαχείριση της διαφορετικότητας και της ανομοιογένειας μπορεί να αποτελέσει στοιχείο αποτελεσματικής αντιμετώπισης των διακρίσεων στο χώρο εργασίας και για τη διερεύνηση της συγκεκριμένης υποθέσεως διεξήχθη μελέτη στην εταιρεία Sony Hellas. Τα βασικά ερωτήματα που χρησιμοποιήθηκαν είναι:

- Τι είναι η διαχείριση της διαφορετικότητας-ποικιλομορφίας;
- Ποιές πολιτικές και πρακτικές χρησιμοποιεί η εταιρεία προκειμένου να αντιμετωπίσει τα προβλήματα διαφορετικότητας και πώς αυτές ενσωματώνονται στη γενική επιχειρησιακή στρατηγική;
- Ποιές είναι οι κατηγορίες ατόμων με διαφορετικότητα;
- Ποιες είναι οι διακρίσεις που υφίστανται τα άτομα με διαφορετικότητα;
- Πώς αξιολογεί η εταιρεία τα άτομα με διαφορετικότητα;
- Ποιά είναι τα σημαντικότερα οφέλη της εταιρείας από τη διαχείριση της διαφορετικότητας;
- Ποιές είναι οι κύριες πηγές πληροφόρησής της διοίκησης για θέματα διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο;

Η ανάλυση των παραπάνω ζητημάτων επιχειρήθηκε με συστηματικές αναφορές στην αντίστοιχη βιβλιογραφία, μέσα από την οποία επιχειρείται να γίνει κατανοητή η έννοια της ποικιλομορφίας και η σημασία της διαχείρισης των ατόμων με διαφορετικότητα, καθώς και τα συνολικά οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις από αυτά. Χρησιμοποιήθηκαν τόσο ποιοτικές (συμμετοχική παρατήρηση) όσο και ποσοτικές μέθοδοι έρευνας (ερωτηματολόγια) και μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας διατυπώθηκαν οι τελικές διαπιστώσεις της παρούσας εργασίας, οι οποίες καταδεικνύουν ότι η εφαρμογή επιτυχημένων πρακτικών και πολιτικών διαφορετικότητας όπως και η ενσωμάτωσή αυτών στη γενική επιχειρησιακή στρατηγική σε έναν οργανισμό μπορούν να συμβάλλουν καθοριστικά στην εξάλειψη τυχόν διακρίσεων και παράλληλα να αποτελέσουν δεξαμενή άντλησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

## **Summary**

In the present dissertation studied whether the management of diversity and heterogeneity can be an effective component in order to confront discrimination in the workplace. For the investigation of this particular hypothesis I conducted a study in Sony Hellas corporation. The main questions which were used in this disquisition are:

- What is the management of differentiation-diversity?
- Which policies and practices a company could use rather than to address diversity issues and how these policies can be incorporated in the general business strategy?
- Which are the categories of person with diverse characteristics?
- What is the discrimination that people with diversity incur?
- How the company reclaim the diversity on individuals?
- Which are the most important benefits for the company from managing the diversity?
- Which are the most important sources for diversity issues in the workplace in order managers to be informed?

The analysis of these topics attempted with systematical references to relevant bibliography, though which is attempted not only to be understandable the comprehension of diversity and the importance to manage people with differences, but also the overall benefits that companies derive from the right management of diversity. There were used both qualitative (participant observation) and quantitative methods (questionnaires), and for as much as the analyzing the conclusions of the present research the final ascertainments were formulated. These ascertainments demonstrate that successful implementation of diversity policies-practices and the incorporation of them in the business strategy can decisively contribute to eliminate any discrimination and simultaneously can constitute a tank to derive competitive advantages.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους υπαλλήλους και προϊσταμένους της εταιρείας Sony Hellas, των οποίων η συμβολή ήταν πολύ σημαντική. Η συνεργασία που ανέπτυξα μαζί τους με βοήθησε στην ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας και ιδιαίτερος στο ζήτημα της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων.

Ιδιαίτερα όμως, θέλω να εκφράσω τις θερμότερες μου ευχές και ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Καλδή Παναγιώτη, του οποίου οι υποδείξεις, οι παρατηρήσεις, τα σχόλια και εν γένει η συμβολή υπήρξαν καθοριστικά για την ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

Επίσης, θερμά ευχαριστώ οφείλω σε όλους τους καθηγητές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών ΜΔΕ του ΑΠΚΥ, των οποίων η συμβολή ήταν ιδιαίτερα σημαντική καθ' όλη αυτή την όμορφη και συνάμα απαιτητική διαδρομή της επιτυχούς ολοκλήρωσης των σπουδών μου και της συγγραφής της παρούσας εργασίας.

## **Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή**

Η παγκοσμιοποίηση φέρνει όλο και περισσότερο δίπλα-δίπλα στους εργασιακούς χώρους άτομα διαφορετικά, προερχόμενα από διαφορετικά έθνη ή φυλές, φύλα και εθνικότητες, με διαφορετικές λειτουργικές ικανότητες και ηλικίες. Ο σεβασμός, λοιπόν, της διαφορετικότητας των ατόμων αυτών σε ένα πολυπολιτισμικό παγκόσμιο περιβάλλον, είναι βασική έκφραση της υπεύθυνης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Δεδομένου ότι τα άτομα είναι λιγότερο πρόθυμα να αφήσουν τις διαφορές τους έξω από τις πόρτες του εργασιακού τους χώρου, η αναγκαιότητα για μια επιχείρηση να διαχειριστεί συστηματικά τη διαφορετικότητα του προσωπικού της μπορεί να γίνει μία από τις σημαντικότερες ικανότητες της, εάν θέλει να εξασφαλίσει τη δυνατότητα να ανταγωνίζεται με επιτυχία στη παγκόσμια αγορά. Η διαφορετικότητα μπορεί ακόμη να προσφέρει πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις, στις συναλλαγές με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους μετόχους και άλλους ενδιαφερόμενους στις σημερινές πολυπολιτισμικές και παγκοσμιοποιημένες αγορές (Hicks-Clarke και Pes 2000). Επομένως, στο πλαίσιο αυτό, η ισότητα όλων στην απασχόληση, εκπαίδευση και επαγγελματική εξέλιξη αποτελεί βασική προτεραιότητα σε διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, καθώς η ποικιλομορφία μπορεί να εμπλουτίσει τις επιχειρήσεις εισάγοντας διαφορετικές δεξιότητες, εμπειρίες, ιδέες και προοπτικές (Ευρωπαϊκή Ένωση 2011). Συνεπώς, η αποφυγή των διακρίσεων βοηθάει τους οργανισμούς να αποφύγουν το κόστος δικαστικών αγώνων, την υψηλή κίνηση υπαλλήλων και τον υψηλό δείκτη απουσιών (Chenuis 1991).

### **1.1 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) είναι η βάση της συνολικής Διοικητικής δραστηριότητας σε έναν οργανισμό. Ανεξάρτητα από το προϊόν ή την υπηρεσία που παράγει ή προσφέρει ένας οργανισμός, η βάση της Διοικητικής λειτουργίας είναι πάντα η ίδια: να κινητοποιήσει τους εργαζομένους για τη παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών με παραγωγικό (αποτελεσματικό) τρόπο, έτσι ώστε να επιτευχτεί ευημερία του οργανισμού και των εργαζομένων<sup>1</sup>.

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει τρία κύρια χαρακτηριστικά (Armstrong, 2006):

1. Μεταβαλλόμενα πρότυπα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού.
2. Αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων.
3. Μεταβαλλόμενα πρότυπα της οργάνωσης της εργασίας, της παραγωγής και του ανταγωνισμού.

---

<sup>1</sup>Torrington D., Hall L., Taylor S., (2005). *Human Resource Management*. p:4.



## **1.2 Η εταιρεία Sony Hellas**

Η Sony Hellas δραστηριοποιείται από το 1992 στην ελληνική αγορά ως αποκλειστικός αντιπρόσωπος της Sony Corporation για την ελληνική αγορά. Τα προϊόντα που προσφέρει είναι συσκευές: ήχου, εικόνας, οικιακής ψυχαγωγίας, τηλεπικοινωνίας καθώς επίσης και ηλεκτρονικούς υπολογιστές, περιφερειακά ηλεκτρονικών υπολογιστών και συσκευές αυτοκινήτου. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στο Μαρούσι και στην Ελλάδα απασχολεί συνολικά περίπου 100 εργαζόμενους. Η Sony Corporation είναι η μητρική εταιρεία που ιδρύθηκε το 1946 στην Ιαπωνία από τους Masaru Ibuka (μηχανικό) και Akio Morita (ψυχολόγο). Το όνομα της εταιρείας προέρχεται από το λατινικό 'Sonus' που σημαίνει ήχος και την έκφραση 'sonny boy' που ήταν πολύ διαδεδομένη εκείνη την εποχή στην Ιαπωνία και σήμαινε ένα νέο άνθρωπο με ελεύθερο και δυναμικό πνεύμα/προσωπικότητα.

Το όνομα της εταιρείας συνδέθηκε με τη πρωτοπορία της τεχνολογικής επανάστασης, έχοντας εφεύρει πρωτοποριακά προϊόντα όπως το πρώτο φορητό κασετόφωνο (walkman), το πρώτο φορητό CD (Discman) και πολλά άλλα επιτυχημένα προϊόντα (Play-station, Sony Bravia, κλπ). Όλα τα προϊόντα Sony κατασκευάζονται με τη μέγιστη δυνατή ποιότητα προσφέροντας τις πιο ολοκληρωμένες λύσεις προκειμένου να ικανοποιήσουν απόλυτα τις ανάγκες του αγοραστικού κοινού. Με επίκεντρο την εταιρική πολιτική για διαρκή προσφορά ολοένα και καλύτερων προϊόντων η Sony κατατάσσεται ανάμεσα στις πιο αναπτυγμένες επιχειρήσεις παγκοσμίως αλλά και στην Ελλάδα. Ένας από τους σημαντικότερους σταθμούς στη πορεία της Sony στη χώρα μας είναι η έναρξη λειτουργίας του τμήματος επαγγελματικών προϊόντων το 1993, ενώ το 1995 συστάθηκε το τμήμα Playstation, το οποίο έφερε στην ελληνική αγορά τη διάσημη παιχνιδομηχανή. Παράλληλα, το 1997 η Sony διέθεσε στην ελληνική αγορά περιφερειακά συστήματα για Η/Υ και συνεχίζει μέχρι σήμερα να κατατάσσεται ανάμεσα στις πιο αναπτυγμένες επιχειρήσεις της εγχώριας αγοράς, προσφέροντάς τη τεχνολογία που γεννιέται σε παγκόσμιο επίπεδο και προσαρμόζεται στις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Οι συγκινήσεις που προσφέρει η εταιρεία συνεχίζονται με τη στήριξη των πιο εντυπωσιακών ποδοσφαιρικών πρωταθλημάτων. Η Sony αποτελεί τον επίσημο χορηγό του UEFA Champions League μέχρι το 2012, είναι επίσημος συνεργάτης (Partner) της FIFA μέχρι το 2014 και παγκόσμιος χορηγός του FIFA World Cup™ το 2014.

Στην Ελλάδα το όνομα Sony αποτελεί εγγύηση ποιότητας, μοντέρνας σχεδίασης, υψηλής τεχνολογίας και άψογης after sale εξυπηρέτησης. Τα προϊόντα της Sony εκφράζουν την εξειδίκευση και τη πολύχρονη εμπειρία των ανθρώπων της. Η Sony προσφέρει στον Έλληνα καταναλωτή τη τεχνολογία που γεννιέται στη παγκόσμια αγορά προσαρμοσμένη και στις δικές του ανάγκες.

Όραμά της εταιρίας για το μέλλον είναι να δημιουργεί εκπληκτικές νέες εμπειρίες τεχνολογίας και ψυχαγωγίας που μέχρι σήμερα ανήκαν μόνο στη σφαίρα της φαντασίας. Έτσι υλοποιεί στη πράξη το πνεύμα του νέου εταιρικού της μότο, make.believe, ενώνοντας όλες τις επικοινωνιακές προσπάθειες ώστε να μετουσιώνονται οι μεγάλες ιδέες σε πράξεις, σε προϊόντα, περιεχόμενο και υπηρεσίες, δηλαδή πραγματικά μοναδικές εμπειρίες με επίκεντρο τον σημερινό άνθρωπο της νέας ψηφιακής εποχής. Αιχμή της πρωτοπορίας της Sony για τα επόμενα χρόνια θα αποτελούν οι συναρπαστικές οικιακές εμπειρίες 3D, η διαδικτυακή σύγκληση και η εστίαση στη διαφορετικότητα, στο περιβάλλον και τη βιωσιμότητα.

Τέλος η Sony Hellas είναι μία από τις πιο γρήγορα αναπτυσσόμενες εταιρείες στην Ελλάδα και κλειδί της ανάπτυξης και επιτυχίας αυτής είναι η έμφαση που δίνει στο εργατικό της δυναμικό, αφού η φιλοσοφία της εταιρείας στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη διαφορετικότητα και την ανομοιογένεια, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τις εταιρικές κοινωνικές ευθύνες της, δημοσιεύοντας μια ετήσια έκθεση όπου παρουσιάζεται η δουλειά που έχει γίνει κατά το προηγούμενο έτος (έκθεση CSR). ([www.sony.gr](http://www.sony.gr)).

### **1.3 Αντικείμενο Έρευνας και Λόγοι Επιλογής της Εταιρείας**

Αντικείμενο της παρούσας έρευνας αποτελεί η διαχείριση της ποικιλομορφίας-διαφορετικότητας στους οργανισμούς ως στοιχείο αποτελεσματικής αντιμετώπισης των διακρίσεων στο χώρο εργασίας. Για τη διερεύνηση του συγκεκριμένου ερωτήματος διεξήχθη μελέτη στην εταιρεία Sony Hellas. Βασικός λόγος επιλογής της συγκεκριμένης εταιρείας είναι η χρησιμοποίηση του συστήματος διαχείρισης της ποικιλομορφίας για τα άτομα με διαφορετικότητα, καθώς στη Sony η ποικιλομορφία και η συμμετοχή είναι βασικοί παράγοντες για τη δημιουργικότητα, τη καινοτομία και την εφεύρεση. Σε ολόκληρο τον κόσμο, η εταιρεία χρησιμοποιεί τις διαφορές της κάνοντας έτσι διαθέσιμες σε όλους τις δυνατότητες της τεχνολογίας στην αγορά, στους χώρους εργασίας και στη κοινωνία. Η δημιουργία ενός ποικιλόμορφου, συμμετοχικού περιβάλλοντος είναι μια διαρκής πορεία συνεχούς δράσης για πολλά χρόνια, η οποία οδηγείται από βαθιά χαραγμένες αξίες. Επομένως, η διαχείριση της διαφορετικότητας της Sony, τόσο σε διεθνές όσο και στο τοπικό (Ελλάδα) επίπεδο, είναι προσανατολισμένη στην αξιοποίηση των ανομοιογενών χαρακτηριστικών και ιδεών των εργαζομένων της σε κάθε περιοχή (χώρα, ήπειρος) όπου δραστηριοποιείται, με στόχο τη δημιουργία οφέλους προς την εταιρεία. Αξίζει τέλος να σημειωθεί, πως το όραμα της Sony για ποικιλομορφία

έχει πάρει παγκόσμιες διαστάσεις, αφού απαιτεί θαρραλέες, τολμηρές ενέργειες από πολλούς ανθρώπους σε ολόκληρο τον κόσμο (Sony Corporation 2011<sup>2</sup>).

#### **1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα**

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από την εξέταση του θέματος, σε συνάρτηση πάντα με την υπό εξέταση εταιρεία, έχουν να κάνουν με τα παρακάτω ζητήματα:

- Ποιές πολιτικές και πρακτικές χρησιμοποιεί η εταιρεία προκειμένου να αντιμετωπίσει τα προβλήματα διαφορετικότητας και πώς αυτές ενσωματώνονται στη γενική επιχειρησιακή στρατηγική;
- Πώς αξιοποιεί η εταιρεία τα άτομα με διαφορετικότητα;
- Ποιά είναι τα σημαντικότερα οφέλη της εταιρείας από τη διαχείριση της διαφορετικότητας;
- Ποιές είναι οι κύριες πηγές πληροφόρησής της διοίκησης για θέματα διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο;

#### **1.5 Σκοπός και Στόχοι Έρευνας**

Μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα επιχειρείται να γίνει κατανοητή η έννοια της ποικιλομορφίας και η σημασία της διαχείρισης των ατόμων με διαφορετικότητα, εξετάζονται οι τρόποι χρησιμοποίησης των ατόμων αυτών από τους οργανισμούς και τα συνολικά οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις από αυτά και πιο συγκεκριμένα στη περίπτωση της Sony.

Σκοπός της έρευνας που διεξήχθη είναι η καταγραφή, εξέταση και ανάλυση των μεθόδων διαχείρισης των ατόμων με διαφορετικότητα, μέσα στο εργασιακό πλαίσιο το οποίο δραστηριοποιούνται, όπως επίσης και τα οφέλη που προκύπτουν από τις παραπάνω μεθόδους. Βασικός στόχος είναι η διεξαγωγή συμπερασμάτων που θα αποδεικνύουν κατά πόσο η σωστή διαχείριση της διαφορετικότητας σε έναν οργανισμό είναι στοιχείο αποτελεσματικής αντιμετώπισης των διακρίσεων.

#### **1.6 Λόγοι Επιλογής Θέματος**

Σήμερα, πολλοί άνθρωποι αναγνωρίζουν ότι η απόδοση αξίας στη διαφορετικότητα και η επιδίωξη της αποτελούν ζωτικούς παράγοντες για τις εταιρείες, τους οργανισμούς και τα άτομα. Για τον λόγο

---

<sup>2</sup> [www.sony.net](http://www.sony.net)

αυτό, η επιλογή του παραπάνω θέματος αποκτά ιδιαίτερη σημασία, διότι η δημιουργία και η διαχείριση ποικιλόμορφων οργανισμών μπορούν να προσφέρουν πραγματικά οφέλη, είτε στον ιδιωτικό, είτε στο δημόσιο τομέα, είτε σε μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, είτε είναι μεγάλοι είτε μικροί οργανισμοί. Οι στρατηγικές διαχείρισης της διαφορετικότητας μπορούν επίσης να συμβάλλουν στο συσχετισμό των εσωτερικών και των εξωτερικών πτυχών του έργου ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Τα οφέλη, όμως, από μια τέτοια προσέγγιση δεν είναι μόνο επιχειρηματικά αλλά και κοινωνικά, αφού η διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο, με την αξιοποίηση του πνευματικού πλούτου των ανθρώπων που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες, μπορεί να εξασφαλίσει καινοτόμες ιδέες, να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα, την επιχειρηματικότητα, την ανάπτυξη των εταιρειών και των οργανισμών και κατ' επέκταση της οικονομίας και της κοινωνίας. Αξίζει να επισημανθεί, πως το επιχειρηματικό μοντέλο υποδεικνύει ότι οι οργανισμοί θα επιτύχουν αύξηση της καινοτομίας και αποτελεσματική μάθηση μέσα από τη διοίκηση της διαφορετικότητας (Mandell και Kohler-Grey 1990). Επίσης, η σημαντικότητα της παρούσας έρευνας έγκειται και στο γεγονός ότι μέσα από αυτήν αναδεικνύεται η πρακτική αξία της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας, καθώς διαφαίνεται ότι οι επαγγελματίες στο χώρο της διαχείρισης προσωπικού, αλλά και οι εταιρείες γενικότερα, γνωρίζουν τη θεωρητική αξία της διαφορετικότητας, αδυνατούν όμως να τη διαχειριστούν στη πράξη.

## **Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

Στη βιβλιογραφική επισκόπηση που ακολουθεί θα γίνει αρχικά αναφορά στην έννοια της διαφορετικότητας, στις διάφορες μορφές διακρίσεων καθώς επίσης και παρουσίαση των βασικών ομάδων ατόμων που υπόκεινται ή είναι περισσότερο ευάλωτες σε αυτές τις διακρίσεις, διότι η διαφορετικότητά τους δεν γίνεται πάντα σεβαστή ως στοιχείο πλούτου για την αγορά εργασίας και βέβαια ως ανθρώπινο δικαίωμα. Επιπροσθέτως, στη συνέχεια θα παρουσιαστούν θέματα που αφορούν στη διαχείριση διαφορετικότητας στον χώρο εργασίας όπως και τα οφέλη που προκύπτουν από αυτήν.

### **2.1 Έννοια της Διαφορετικότητας**

Η έννοια της διαφορετικότητας έχει παρουσιαστεί και ερμηνευθεί με πολλούς και ξεχωριστούς τρόπους, αποτελώντας αντικείμενο έρευνας πολλών μελετητών. Η έννοια της διαφορετικότητας, λοιπόν, αφορά κάθε άνθρωπο ξεχωριστά, σηματοδοτώντας τη μοναδικότητά του, τόσο ως προς τα εσωτερικά και εξωτερικά του χαρακτηριστικά, όσο και ως προς τις εμπειρίες, τις συμπεριφορές, τις αντιλήψεις και τις επιλογές του. Συνεπώς, εφόσον πρόκειται για ένα θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα, η αναγνώριση και προστασία του αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο για τη προώθηση αξιακών συστημάτων που θα μπορούν να στηρίζουν τις σύγχρονες πλουραλιστικές και πολυπολιτισμικές κοινωνίες (Βουγιούκα κ.ά. 2008). Σύμφωνα, επίσης, με τον Jackson (1996) ο όρος διαφορετικότητα χρησιμοποιήθηκε ως ομπρέλα έτσι ώστε να αναδειχθούν τα διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ των μελών των ομάδων ατόμων και να τονιστούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού και δεν αναφέρεται αποκλειστικά στην εθνικότητα, στην ηλικία, στο φύλο ή στη φυλή, αλλά περιλαμβάνει πλήθος πολλών άλλων στοιχείων, αποτελώντας δηλαδή ένα συνδυασμό πραγμάτων. Βέβαια, η έννοια της διαφορετικότητας έχει συνδυαστεί με το γένος, την ηλικία, την εθνικότητα, τη θρησκεία, τη φυσική ικανότητα και άλλα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι συνήθως και άμεσα ορατά. Υπάρχουν όμως και κάποια άλλα χαρακτηριστικά τα οποία δεν είναι ορατά, όπως είναι η προϋπηρεσία, οι αξίες και η συνολική αντίληψη των πραγμάτων. Τέλος, ο όρος αυτός της διαφορετικότητας χρησιμοποιείται συνήθως για να περιγράψει όλες εκείνες τις διαστάσεις όπου ο εργαζόμενος διαφοροποιείται ανάλογα με τη λειτουργία, το ρόλο και τη προσωπικότητά του (Hicks-Clarke και Iles 2000).

## **2.2 Μορφές Διακρίσεων**

Οι διακρίσεις, οι οποίες συνδέονται άμεσα με την έννοια της διαφορετικότητας, υπάρχουν εκεί όπου η διαφορετικότητα ενός ατόμου, όχι μόνο δεν γίνεται σεβαστή, αλλά αντιμετωπίζεται και ως μειονέκτημα, με συνέπεια το άτομο αυτό να υφίσταται άνιση και δυσμενή μεταχείριση και να καταπατάται το θεμελιώδες δικαίωμά του να αναπτύξει, ισότιμα και ανεμπόδιστα, όλες τις εκφάνσεις της προσωπικότητάς του, μέσα στο περιβάλλον όπου ζει και εργάζεται. Συχνά επίσης, άτομα ή και ομάδες ατόμων υφίστανται πολλαπλές διακρίσεις (multiple discrimination), που είναι απόρροια περισσότερων του ενός χαρακτηριστικών τους (European Commission 2012).

Οι διακρίσεις, ανάλογα με το περιεχόμενό τους, τον λόγο και τον τρόπο εκδήλωσής τους, αλλά και το αποτέλεσμά τους, μπορούν να έχουν διάφορες μορφές. Αυτές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής (Ευρωπαϊκή Ένωση 2012):

- Άμεση διάκριση. Συντρέχει όταν ένα πρόσωπο τυγχάνει λιγότερο ευνοϊκής μεταχείρισης σε σύγκριση με κάποιον άλλο λόγω φυλετικής ή εθνικής καταγωγής, θρησκείας ή πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή σεξουαλικού προσανατολισμού.
- Έμμεση διάκριση. Συντρέχει όταν μια εκ πρώτης όψεως ουδέτερη διάταξη, κριτήριο ή πρακτική ενδέχεται να θέσει ένα πρόσωπο, συγκριτικά με άλλα πρόσωπα, σε μειονεκτική θέση ή να προκαλέσει λιγότερο ευνοϊκή μεταχείρισή του.
- Πολλαπλές διακρίσεις. Αφορά περιπτώσεις όπου ένα άτομο συγκεντρώνει περισσότερες από μία ιδιότητες, βάσει των οποίων μπορεί να υποστεί δυσμενή διάκριση.
- Παρενόχληση. Αφορά στην εκδήλωση ανεπιθύμητης συμπεριφοράς με σκοπό τη προσβολή της αξιοπρέπειας ενός προσώπου λόγω της διαφορετικότητάς του.
- Εντολή για διακριτική μεταχείριση. Εφαρμογή διακριτικής μεταχείρισης σε βάρος προσώπου κατόπιν εντολής.
- Θετική διάκριση ή θετικά μέτρα. Εμπεριέχει το στοιχείο της διαφορετικής, αλλά όχι δυσμενούς μεταχείρισης. Πρόκειται για περιπτώσεις όπου η λήψη ή διατήρηση ειδικών μέτρων γίνεται με σκοπό την αντιστάθμιση μειονεκτημάτων ή την εξάλειψη τυχόν υφιστάμενων διακρίσεων.

Επιπλέον, υπάρχουν διακρίσεις που αφορούν στον τομέα της απασχόλησης και της εργασίας, καθώς αξίζει να σημειωθεί πως η ισότητα στην εργασία συνιστά μια από τις βασικότερες προϋποθέσεις για την ισότητα στη κοινωνία. Οι διακρίσεις, λοιπόν, αυτές μπορούν να εκδηλωθούν (Παναγόπουλος 2006):

- Κατά το στάδιο αναζήτησης εργασίας.

- Κατά το στάδιο λειτουργίας της σχέσης εργασίας (απασχόληση, επαγγελματική εξέλιξη, μισθός, συνθήκες εργασίας κλπ).
- Κατά το στάδιο λήξης της σχέσης εργασίας, καθώς όλες οι περιπτώσεις διακρίσεων διαταράσσουν τη σχέση εργασίας και μπορούν να οδηγήσουν σε απόλυση ή σε εξαναγκασμό σε παραίτηση.

### **2.3 Κατηγορίες Ατόμων με Διαφορετικότητα**

Γενικότερα, τα στατιστικά καταδεικνύουν ότι το εργατικό δυναμικό του εικοστού πρώτου αιώνα γίνεται ολοένα και πιο ανομοιογενές (πολύμορφο) σε σχέση με τη φυλή και την εθνικότητα, το φύλλο, την ηλικία, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, τις κοινωνικές αξίες και τα ιδανικά (European Commission 2012). Στην αγορά εργασίας οποιοδήποτε άτομο μπορεί να υποστεί διακρίσεις, εξαιτίας κάποιου εσωτερικού ή εξωτερικού χαρακτηριστικού, συγκεκριμένης κατάστασης, πεποίθησης, προτίμησης κτλ. Παρόλα αυτά, ορισμένες κατηγορίες ατόμων με διαφορετικότητα είναι περισσότερο ευάλωτες σε αυτές τις διακρίσεις, όπως είναι οι γυναίκες, τα άτομα με αναπηρία, τα άτομα ορισμένης ηλικίας, τα άτομα διαφορετικής εθνότητας ή φυλής, τα άτομα με διαφορετικό θρήσκευμα ή πεποιθήσεις καθώς και τα άτομα με διαφορετικές σεξουαλικές προτιμήσεις (Ευρωπαϊκή Ένωση 2012). Επίσης, στο ανωτέρω συμφωνεί και ο Thanem (2008), ο οποίος υποστηρίζει ότι τα άτομα με διαφορετικότητα κατηγοριοποιούνται με βάση τον πολιτισμό, το έθνος, το φύλο, την ηλικία, το σεξουαλικό προσανατολισμό και τη φυσική δυνατότητα. Αξίζει ακόμη να αναφερθεί, ο διαχωρισμός που έκανε η Lawrence (1997) όσον αφορά τα άτομα με διαφορετικότητα σε τέσσερις κατηγορίες χαρακτηριστικών: α) δημογραφικές μεταβλητές (όπως το φύλο, η εθνικότητα), β) μεταβλητές όπως η διάρκεια παραμονής στον εργοδότη, γ) κοινωνικές μεταβλητές (οικογενειακή κατάσταση) και δ) προσωπικά χαρακτηριστικά (στάσεις, αξίες). Τέλος, ο Simons (2002) έδωσε μία επιπρόσθετη εκδοχή σχετικά με τις παραπάνω ομάδες ατόμων με διαφορετικότητα, αφού τις κατηγοριοποίησε σε επίπεδο προσωπικών χαρακτηριστικών και σε επίπεδο οργάνωσης της εργασίας. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά είναι (Simons 2002):

- Πρωτογενή. Το φύλο, η εθνικότητα, η θρησκεία, η γλώσσα, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, οι διανοητικές/φυσικές ικανότητες.
- Δευτερογενή. Η εκπαίδευση, η οικογενειακή κατάσταση, οι προσωπικές αξίες και τα ιδανικά.

Οι διαφορές σε επίπεδο οργάνωσης της εργασίας εντοπίζονται στους τομείς (Simons 2002):

- Της ιεραρχίας,

- της διάρκειας της εργασίας, και
- στον τύπο της απασχόλησης (μερική ή πλήρης).

## **2.4 Διαχείριση Διαφορετικότητας στον Εργασιακό Χώρο**

Η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι ασφαλώς κάτι παραπάνω από την ίδια τη διαφορετικότητα. Στο παρελθόν, οι οργανισμοί πίστευαν ότι η διαφορετικότητα θα οδηγούσε σε παρεξηγήσεις, προκαταλήψεις, συγκρούσεις και καχυποψία μεταξύ των εργαζομένων, όμως σταδιακά άρχισαν να εκτιμούν την αξία της διαφορετικότητας και να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείρισή της μέσα στους χώρους εργασίας. Ο ορισμός που δίνει η Παπαλεξανδρή (2009) στη διαχείριση της διαφορετικότητας είναι ο σεβασμός και η αναγνώριση της ατομικότητας των βιολογικών και κοινωνικών παραγόντων που χαρακτηρίζουν τον κάθε εργαζόμενο και χρησιμοποίησή τους προς το συμφέρον της εταιρείας. Σύμφωνα με τους Thomas και Ely (1996), η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι η ενσωμάτωση ιδεών και πρακτικής διαφορετικότητας στις καθημερινές διοικητικές και μαθησιακές διεργασίες μίας εταιρείας και του περιβάλλοντός της. Επίσης, η διαχείριση της διαφορετικότητας, ως μια διαδικασία που προσφέρει προστιθέμενη αξία στην εταιρεία, είναι η συνειδητή και ενεργή ανάπτυξη μιας στρατηγικής, επικοινωνιακής και διοικητικής διαδικασίας με μελλοντικό προσανατολισμό, η οποία αποδέχεται και χρησιμοποιεί ορισμένες διαφορές και ομοιότητες ως προοπτική σε μια εταιρεία (Keil κ.ά. 2007). Οι Barnes και Mercer (2005) αναφέρουν πως η προώθηση των ατόμων με διαφορετικότητα στους χώρους εργασίας είναι επιβεβλημένη, μέσα από τη σωστή διαχείριση της διαφορετικότητας, ούτως ώστε να μην αποκλείονται αυτά τα άτομα από την εργασία, δίνοντας έτσι σε όλους τη δυνατότητα να έχουν ίσες ευκαιρίες σε ένα ισότιμο εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε πως οι λόγοι εφαρμογής της διαχείρισης της διαφορετικότητας από τους οργανισμούς ποικίλουν, αφού άλλωστε οι οργανισμοί διαμορφώνουν τη στρατηγική και τις μεθόδους διαχείρισης της διαφορετικότητας ανάλογα με τις ανάγκες και τις περιστάσεις. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι οργανισμοί εφαρμόζουν τη διαχείριση της διαφορετικότητας ως αναγκαστικό επακόλουθο της νομοθεσίας και υπάρχουν και περιπτώσεις όπου οι οργανισμοί εφαρμόζουν τη διαχείριση της διαφορετικότητας αντιδρώντας σε πραγματικές υφιστάμενες συνθήκες και προβλήματα. Αντιθέτως, υπάρχουν και περιπτώσεις οργανισμών που επιλέγουν να εφαρμόσουν ένα μοντέλο διαχείρισης της διαφορετικότητας προαιρετικά, με σκοπό τη κεφαλαιοποίηση των οφελών που προκύπτουν από τη διαφορετικότητα (Torrington κ.ά. 2005).

Σε έρευνα της Ευρωπαϊκής ένωσης (EC, 2012 & George F, et al 2002) αναφέρονται τρεις βασικές στρατηγικές για τη διαχείριση της διαφορετικότητας.



<b>ΣΤΡΑΤ/ΚΗ</b>	<b>Στρατηγική (Τα βήματα)</b>	<b>Για ποιους λόγους να γίνει;</b>	<b>Πως θα μετρηθούν τα αποτελέσματα;</b>
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Να πειστεί και να λάβει μέρος η ανωτάτη διοίκηση</li> <li>• Να ορισθεί τι σημαίνει ο όρος 'διαφορετικότητα'</li> <li>• Να γίνει αξιολόγηση, benchmarking, και μελέτη άλλων επιχειρήσεων</li> <li>• Να γίνουν παρεμβάσεις / αλλαγές στη πρόσληψη και τη διαχείριση της καριέρας του ανθρώπινου δυναμικού</li> <li>• Να γίνει επικοινωνία και πληροφόρηση</li> <li>• Να βρεθούν οι πόροι για να στηρίξουν το μοντέλο διαχείρισης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απαιτήσεις νομοθεσίας</li> <li>• Να βελτιωθεί το ρίσκο της επιχείρησης</li> <li>• Να βελτιωθεί και να προφυλαχτεί η δημόσια εικόνα της εταιρείας</li> <li>• Να γίνει παράδειγμα προς μίμηση η εταιρεία</li> <li>• Να βελτιωθούν οι εργασιακές σχέσεις</li> <li>• Να αυξηθεί η επάρκεια / αποτελεσματικότητα της Διοίκησης</li> <li>• Να προαχθεί η καινοτομία και η δημιουργικότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κοινωνικός διάλογος-συμφωνίες, διαφωνίες</li> <li>• Μέτρηση των προσφυγών και των παραπόνων</li> <li>• Η εξέλιξη της καριέρας</li> <li>• Μέτρηση του τρόπου όπου η διαφορετικότητα έχει ενσωματωθεί στην εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Να εξεταστεί το υπάρχον επίπεδο της διαφορετικότητας εντός και εκτός της εταιρείας</li> <li>• Να γίνουν ομάδες συζήτησης (focus groups) για τη συλλογή ιδεών</li> <li>• Να σχεδιαστεί το πλάνο, οι προτεραιότητες και οι στόχοι</li> <li>• Να γίνει επικοινωνία της στρατηγικής</li> <li>• Να ενεργοποιηθεί το πλάνο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αύξηση της παραγωγικότητας</li> <li>• Ικανοποίηση από την εργασία</li> <li>• Ελαχιστοποίηση του ρίσκου μη συμμόρφωσης με τη σχετική νομοθεσία</li> <li>• Ικανοποίηση των αναγκών πρόσληψης και διακράτησης του ανθρώπινου δυναμικού</li> <li>• Ανταπόκριση στις ενέργειες του ανταγωνισμού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ικανοποίηση εργαζομένων</li> <li>• Συνεντεύξεις</li> <li>• Η κατάταξη της εταιρείας σε διαγωνισμού σχετικά με 'το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον'</li> <li>• Ικανοποίηση των κύριων ενδιαφερόμενων</li> <li>• Αριθμός και είδος των αρνητικών συμβάντων</li> </ul>

3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επισκόπηση και έλεγχος</li> <li>• Πλάνο εκπαίδευσης για όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές</li> <li>• Πλάνο επικοινωνίας</li> <li>• Εμπλοκή όλων των ενδιαφερόμενων πλευρών</li> <li>• Καθορισμός των βασικών στόχων και σκοπών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Νομικές απαιτήσεις</li> <li>• Η προσέλκυση εργαζομένων</li> <li>• Η αντίδραση των πελατών</li> <li>• Η σύνδεση με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό</li> <li>• Η διαχείριση της εταιρικής εικόνας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η παρακολούθηση των παραπόνων</li> <li>• Η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων</li> <li>• Χρήση των στατιστικών του τμήματος HR και σύγκριση τους με αυτά άλλων εταιρειών</li> <li>• Έλεγχος της δημόσιας εικόνας της εταιρείας</li> <li>• Ποσοτικές έρευνες για τη γνώμη όλων των εμπλεκόμενων πλευρών</li> </ul>
---	--	--	--

## 2.5 Οφέλη από τη Χρήση της Διαφορετικότητας

Τα οφέλη που μπορεί να αποκομισθούν από τη διαχείριση και χρήση της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο είναι πολλά. Ωστόσο, η ύπαρξη διαφορετικού εργατικού δυναμικού δεν συνεπάγεται από μόνη της θετικά οφέλη για τους οργανισμούς, καθώς χρειάζεται αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας έτσι ώστε οι διαφορές και οι ομοιότητες των ατόμων να χρησιμοποιηθούν προς όφελος των ατόμων, του οργανισμού και της κοινωνίας στο σύνολό της.

Εξάλλου, η επιτυχία ενός οργανισμού αποδεδειγμένα συνίσταται στη δυνατότητά του να αξιοποιεί τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των στελεχών του ισότιμα, με στόχο να επωφεληθεί από τις ιδέες τους και έτσι να αποκομίσει ένα καλό επιχειρηματικό αποτέλεσμα. Σύμφωνα, λοιπόν, με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2012) τα οφέλη για τις επιχειρήσεις από τη χρήση της διαφορετικότητας είναι τα εξής:

- Η προσέλκυση, πρόσληψη και διατήρηση στις θέσεις εργασίας ατόμων με ευρύ φάσμα ικανοτήτων.
- Μείωση του κόστους της κίνησης εργαζομένων και των αδικαιολόγητων απουσιών από την εργασία.
- Η συμβολή στην ευελιξία και τη δεκτικότητα των εργαζομένων.
- Ανάπτυξη της δέσμευσης και του ηθικού των εργαζομένων.

- Καλύτερη διαχείριση των επιπτώσεων της παγκοσμιοποίησης και των τεχνολογικών αλλαγών.
- Ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.
- Βελτίωση της γνώσης του τρόπου λειτουργίας στο πλαίσιο διαφορετικής πολιτιστικής κληρονομιάς.
- Βελτίωση της κατανόησης των αναγκών των πελατών.
- Υποστήριξη στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών και στρατηγικών προώθησης.
- Βελτίωση της φήμης και της εικόνας της επιχείρησης.
- Δημιουργία ευκαιριών για τις ομάδες σε μειονεκτική θέση και ανάπτυξη κοινωνικής συνοχής.

Όπως επισημαίνει επίσης η Παπαλεξανδρή (2009), η διαφορετικότητα μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση, εφόσον αξιοποιήσει το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό της, προσελκύοντας και διατηρώντας τους καλύτερους εργαζομένους. Επιπροσθέτως, μέσω της διαφορετικότητας η επιχείρηση μπορεί να κατανοήσει και να αντιμετωπίσει τις ανάγκες των διαφορετικών αγορών, καθώς και να ενισχύσει τη παραγωγικότητα και ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων, πράγμα που θα βοηθήσει στη γενικότερη ανάπτυξη και συνοχή της (Παπαλεξανδρή 2009).

## **Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας**

### **3.1 Προσέγγιση των όρων Μεθοδολογία και Έρευνα**

Ο όρος μεθοδολογία αναφέρεται σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο από διαδικασίες και μεθόδους οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν από έναν επιστήμονα, ώστε να διεξάγει μια ερευνητική διαδικασία (Ζαφειρόπουλος 2005). Η μεθοδολογία, σύμφωνα με τους Hussey και Hussey (1997), περιλαμβάνει μια συνολική προσέγγιση της έρευνας, αφού ασχολείται κατά κύριο λόγο με τη διαδικασία συλλογής, μελέτης και ανάλυσης δεδομένων και πληροφοριών. Η χρησιμοποίηση διαφόρων ορθολογικών τεχνικών και διαδικασιών που συνδέονται μεταξύ τους κατά τη διάρκεια μια ερευνητικής διαδικασίας, που είναι βασισμένη στη μεθοδολογία, έχει ως απώτερο σκοπό την εκ βάθρων διερεύνηση ενός προβλήματος ή ενός φαινομένου στο σύνολό του (Ζαφειρόπουλος 2005).

Με τον όρο έρευνα, εννοούμε (Ζαφειρόπουλος 2005, σελ. 15) «τη παραγωγή πρωτότυπων αποτελεσμάτων μέσω της συστηματικής, ορθολογικής και επιστημονικής αναζήτησης». Η επιστημονική έρευνα μπορεί να λύσει προβλήματα που μπορούν να εμφανισθούν κατά τη πορεία της διαδικασίας και χαρακτηρίζεται από επαναληψιμότητα, αφού ακολουθείται η ίδια διαδικασία έτσι ώστε ο ερευνητής να καταλήξει στα ίδια συμπεράσματα (Σταθακόπουλος 2005). Κύριοι στόχοι της έρευνας είναι αρχικά να μελετηθεί και να εκτιμηθεί η υπάρχουσα γνώση και στη συνέχεια εάν χρειαστεί να αναθεωρηθεί, προκειμένου να βρεθούν εφικτές λύσεις μέσα από την ανάλυση γενικότερων ζητημάτων και βέβαια να δημιουργηθούν νέοι τρόποι βελτίωσης της υπάρχουσας γνώσης (Hussey και Hussey 1997).

Σύμφωνα με τους Saunders, Lewis και Thornhill (2007), ορισμένοι συγχέουν τους παραπάνω δύο όρους, μεθοδολογία και έρευνα. Η ερευνητική διαδικασία, τέλος, αποτελείται από πέντε τελείως διαφορετικά μέρη και παρομοιάζεται με τα διαδοχικά στρώματα ενός κρεμμυδιού. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται η φιλοσοφία της έρευνας, στο δεύτερο μέρος εξετάζεται η ερευνητική προσέγγιση, στο τρίτο εξετάζεται ποιά μέθοδος έρευνας θα ακολουθηθεί, στο τέταρτο επιλέγονται οι μέθοδοι συλλογής των δεδομένων και στο πέμπτο και τελευταίο μέρος αναφέρεται ο χρονικός ορίζοντας της έρευνας (Saunders, Lewis και Thornhill 2007).

### **3.2 Φιλοσοφία της Έρευνας**

Η πραγματοποίηση μιας έρευνας συνδέεται άμεσα με την ερευνητική φιλοσοφία που χαρακτηρίζει τον ερευνητή. Για το λόγο αυτό, στη συγκεκριμένη μελέτη η ερευνητική φιλοσοφία που θα ακολουθηθεί είναι η ερευνητική άποψη, καθότι ταιριάζει πιο πολύ στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον

των σύγχρονων επιχειρήσεων, όπως είναι η Sony Hellas. Κατά την ερευνητική άποψη, ο ερευνητής μελετά την υποκειμενική πραγματικότητα, κατανοώντας έτσι τα κίνητρα και τις ενέργειες των εμπλεκόμενων μερών και καταλήγοντας με αυτόν τον τρόπο σε χρήσιμες ερμηνείες (Remnyí κ.ά. 1998). Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η καταγραφή, εξέταση και ανάλυση των μεθόδων διαχείρισης των ατόμων με διαφορετικότητα, μέσα στο εργασιακό πλαίσιο το οποίο δραστηριοποιούνται, όπως επίσης και τα οφέλη που προκύπτουν από τις παραπάνω μεθόδους. Κατά τη πραγματοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας έγινε συλλογή στοιχείων από τους εργαζόμενους της εταιρείας Sony Hellas, η οποία έχει επιλεγεί προς μελέτη. Τα αποτελέσματα της έρευνας μας οδήγησαν στη διεξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων, τα οποία θα αξιολογηθούν από τη συγκεκριμένη εταιρεία, αποδεικνύοντας κατά πόσο η σωστή διαχείριση της διαφορετικότητας σε έναν οργανισμό είναι στοιχείο αποτελεσματικής αντιμετώπισης των διακρίσεων.

### **3.3 Ερευνητική Προσέγγιση**

Η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε για τη παρούσα μελέτη είναι η μεθοδολογική σύγκλιση, με συνδυασμό ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας, προκειμένου τα αποτελέσματα να είναι πιο έγκυρα και αξιόπιστα. Σύμφωνα άλλωστε με τον Ζαφειρόπουλο (2005), για να επιτευχθεί η μεθοδολογική προσέγγιση, θα πρέπει η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή στοιχείων να εμπεριέχει ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους. Για το λόγο αυτό, στη συγκεκριμένη μελέτη της εταιρείας Sony Hellas χρησιμοποιήθηκε συμμετοχική παρατήρηση για τον εντοπισμό και τη καταγραφή τυχόν διακρίσεων στο χώρο εργασίας, όπως επίσης έγινε και χρήση ερωτηματολογίων για περαιτέρω συλλογή στοιχείων όσον αφορά το υπό διερεύνηση θέμα της μελέτης. Επίσης, η έρευνα εμπεριέχει πρωτογενή στοιχεία τα οποία αντλήθηκαν μέσα από αυτήν, όπως και δευτερογενή στοιχεία, τα οποία αντλήθηκαν μέσα από ελληνικά και ξένα επιστημονικά συγγράμματα, άρθρα επιστημονικών περιοδικών, διεθνείς οργανισμούς, ηλεκτρονικές πηγές και βάσεις δεδομένων μέσω του διαδικτύου καθώς και από δημοσιευμένα στοιχεία για την επιλεγμένη προς μελέτη εταιρεία.

### **3.4 Μέθοδοι Έρευνας**

Κατά τη διαδικασία μιας έρευνας η συλλογή στοιχείων πραγματοποιείται με τη ποιοτική, ποσοτική, μικτή ή πλουραλιστική μέθοδο έρευνας (Σιώμκος και Μαύρος 2008). Ανάλογα με το ζητούμενο και το συγκεκριμένο πρόβλημα που αντιμετωπίζει ένας επιστήμονας, μπορεί να χρησιμοποιήσει τη κατάλληλη μέθοδο ή ένα συνδυασμό το  $\Psi$  (Cassell και Symon 1999). Οι πιο γνωστές και διαδεδομένες είναι οι ποιοτικές και οι ποσοτικές μέθοδοι έρευνας, οι οποίες αν και διαφορετικές

μεταξύ τους, δεν είναι αντίθετες αλλά λειτουργούν είτε αυτόνομα είτε συμπληρωματικά η μία με την άλλη, συνεισφέροντας έτσι με διαφορετικό τρόπο η καθεμία στη μεθοδολογία των επιστημών (Ζαφειρόπουλος 2005). Στη παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε κυρίως ποσοτική μέθοδος έρευνας αλλά και ποιοτική σε πολύ μικρότερο βαθμό.

### **3.4.1 Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας**

Με τον όρο ποιοτικές μέθοδοι έρευνας, σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο (2005, σελ. 157) εννοούμε «ένα σύνολο ερμηνευτικών και διερευνητικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται σε διάφορες επιστήμες για να περιγράψουν, να αποκωδικοποιήσουν, να μεταφράσουν και να αποδώσουν κάποιο νόημα σε ένα φαινόμενο». Η ποιοτική μέθοδος έρευνας εξηγεί και αναλύει τους λόγους και τις αιτίες εμφάνισης των φαινομένων, χωρίς να μετρά τις συχνότητες και τα ποσοστά εμφάνισης αυτών. Επίσης, βασίζεται στην υποκειμενική κρίση του ερευνητή και του ερωτώμενου, ενώ συνήθως πραγματοποιείται στους φυσικούς χώρους που συμβαίνει το υπό μελέτη φαινόμενο, κατανοώντας ανθρώπινες συμπεριφορές και απόψεις και καταγράφοντας παράλληλα τον προφορικό και γραπτό λόγο τους (Ζαφειρόπουλος 2005). Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- Συμμετοχική παρατήρηση (participant observation)
- Ομάδες εστίασης (focus groups)
- Προσωπική συνέντευξη (personal interview)
- Ανάλυση λόγου (discourse analysis)
- Ανάλυση κειμένων - αρχειακού υλικού (analysis of documentation)
- Ανάλυση περιεχομένου (content analysis)
- Μελέτες ευχρηστίας (usability studies)
- Η μελέτη περίπτωσης (case study).

Αναφορικά με το είδος της ποιοτικής μεθόδου έρευνας που χρησιμοποιήθηκε στη παρούσα έρευνα αυτή είναι η συμμετοχική παρατήρηση, η οποία ολοκληρώθηκε επιτυχώς, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα να αναλυθεί σε βάθος το φαινόμενο της διαφορετικότητας και τις συμπεριφορές των ατόμων που υφίστανται διακρίσεις μέσα στην εταιρεία Sony Hellas. Κατά τη συμμετοχική παρατήρηση ο ερευνητής συμμετέχει αλλά και παρατηρεί τα φαινόμενα, δηλώνοντας εφόσον το επιθυμεί τη ταυτότητά του ή κρατώντας την ανωνυμία του (Ζαφειρόπουλος 2005). Μέσα από τη ποιοτική αυτή μέθοδο ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα, εκ των έσω, να καταγράψει συστηματικά και

προγραμματισμένα τα φαινόμενα και τις αλληλεπιδράσεις των ατόμων, όπως και το περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιούνται αυτά. Βασική προϋπόθεση, ασφαλώς, είναι να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και εμπειρία, ώστε να αντιμετωπίσει το φαινόμενο με κριτική σκέψη χωρίς να παρασυρθεί από προσωπικές θέσεις και απόψεις, με αποτέλεσμα να οδηγηθεί σε λανθασμένα συμπεράσματα (Ζαφειρόπουλος 2005). Η τεχνική της τριγωνοποίησης (triangulation) μπορεί να δώσει σημαντική βοήθεια στη σωστή ερμηνεία των στοιχείων, καθώς ο ερευνητής λαμβάνει υπόψη του επιπλέον στοιχεία (αρχαιακό υλικό, συνεντεύξεις κ.ά.), από τα οποία μέσω διασταυρώσεων μπορεί να σχηματίσει μια πιο ολοκληρωμένη άποψη (Cohen και Manion 1997).

Ο ρόλος του ερευνητή κατά την έρευνα με συμμετοχική παρατήρηση μπορεί να χωριστεί στις παρακάτω κατηγορίες (Κυριαζή 1999):

- Ο πλήρως συμμετέχων ερευνητής. Αποκρύπτοντας την ιδιότητά του, ενσωματώνεται και συμμετέχει στη κοινωνική ομάδα παρατηρώντας και καταγράφοντας τις αλληλεπιδράσεις των μελών της ομάδας. Στο τέλος, αποχωρεί και επεξεργάζεται τα δεδομένα, καταλήγοντας σε συμπεράσματα.
- Ο συμμετέχων παρατηρητής. Κύρια διαφορά με τον προηγούμενο ρόλο είναι ότι ο συμμετέχων ερευνητής αποκαλύπτει την ιδιότητά του, με κίνδυνο όμως να συγκεντρώσει μη αληθινά στοιχεία καταλήγοντας έτσι σε λανθασμένα συμπεράσματα.
- Ο παρατηρητής ως συμμετέχων. Χωρίς να συμμετέχει στην ομάδα και αποκαλύπτοντας τη ταυτότητά του, απλά καταγράφει τις δραστηριότητες και συμπεριφορές των μελών της ομάδας.
- Ο πλήρως παρατηρητής. Μη αποκαλύπτοντας τη ταυτότητα του, καταγράφει τις δραστηριότητες της ομάδας χωρίς πάλι να συμμετέχει σε αυτές.

Το πλεονέκτημα της συμμετοχικής παρατήρησης είναι ότι ο ερευνητής έρχεται σε άμεση επαφή με τους εργαζομένους, συγκεντρώνοντας στοιχεία όπως ακριβώς αυτά συμβαίνουν. Αντιθέτως, βασικός περιορισμός της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η δυσκολία γενίκευσης καθώς η έρευνα αφορά ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, με συγκεκριμένο πλαίσιο και συνθήκες. Τέλος, ο έλεγχος της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας της μεθόδου αυτής αποτελεί ένα επιπλέον σημαντικό και κρίσιμο πρόβλημα (Ζαφειρόπουλος 2005).

### 3.4.2 Ποσοτικές Μέθοδοι Έρευνας

Η ποσοτική έρευνα μετρά τις συχνότητες και τα ποσοστά εμφάνισης των φαινομένων με αριθμητικά στοιχεία και σε σχέση με τη ποιοτική έρευνα έχει πιο έγκυρα αποτελέσματα, καθότι πραγματοποιείται με αριθμητικές στατιστικές μετρήσεις του πληθυσμού των ανθρώπων στον οποίο χρησιμοποιείται (Ζαφειρόπουλος 2005). Στη ποσοτική έρευνα ο πληθυσμός των ανθρώπων και ο τύπος των ερωτημάτων διαφέρουν αρκετά σε σχέση με τη ποιοτική έρευνα, αλλά βέβαια για να είναι αποτελεσματική είναι αναγκαίο το ερωτηματολόγιο να είναι προσεκτικά σχεδιασμένο, με μεγάλο και τυχαίο δείγμα. Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται μπορούν να αναλυθούν αριθμητικά έτσι ώστε εν συνεχεία να γίνει μία στατιστική ανάλυση. Σύμφωνα επίσης με τους Σιώμκο και Μαύρο (2008, σελ. 31), «η όλη διαδικασία της ποσοτικής έρευνας είναι συνήθως αυστηρά προκαθορισμένη και από τη φύση της ποσοτικοποιημένη. Τα ποσοτικά στοιχεία είναι πιο αποτελεσματικά για τον έλεγχο της έρευνας και τη δημιουργία στατιστικών μοντέλων».

Κατά τη σύνταξη ερωτηματολογίων υπάρχουν κάποιοι βασικοί κανόνες, οι οποίοι και ακολουθήθηκαν κατά τη διαδικασία σύνταξης των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν για το σκοπό της παρούσας έρευνας. Οι κανόνες αυτοί είναι οι εξής (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 2002):

- Το ερωτηματολόγιο δεν είναι πολύ μεγάλο, προκειμένου να μην κουράζει τον ερωτώμενο, χωρίς βέβαια να υπάρχει μείωση των ερωτήσεων εις βάρος της ποσότητας που ζητάει ο ερευνητής.
- Το ερωτηματολόγιο ξεκινά με τρόπο έτσι ώστε να προκαλεί το ενδιαφέρον του ερωτώμενου.
- Το ερωτηματολόγιο δεν δημιουργεί δυσκολίες απάντησης, εμπεριέχοντας ερωτήσεις κατανοητές, σαφείς και στα πλαίσια των γνώσεων του ερωτώμενου, ώστε να προθυμοποιηθεί να συνεργαστεί συμπληρώνοντας το.
- Το ερωτηματολόγιο έχει συνταχθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να υπάρχει αλληλεξάρτηση και λογική σειρά των ερωτήσεων και να διευκολύνει τη στατιστική ανάλυση.
- Το ερωτηματολόγιο βοηθάει τη μνήμη του ερωτώμενου, ώστε να μπορεί να απαντήσει σωστά, χωρίς να υπάρχουν ερωτήσεις που να τον εκθέτουν.
- Οι ερωτήσεις δεν υπαγορεύουν την απάντηση, αφού οι έτοιμες απαντήσεις προκαλούν τη φαντασία του ερωτώμενου και έτσι υπάρχει περίπτωση τα στοιχεία να μην ανταποκρίνονται πλήρως στη πραγματικότητα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το είδος και η μορφή των ερωτήσεων ενός ερωτηματολογίου, το οποίο θα χρησιμοποιήσει ένας ερευνητής εξαρτάται από το είδος των πληροφοριών που απαιτούνται για την



επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος. Οι κατηγορίες των ερωτήσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ένα ερωτηματολόγιο είναι οι κάτωθι (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 2002):

- Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Σε αυτή τη κατηγορία ερωτήσεων ο ερευνητής δεν μπορεί να γνωρίζει εκ των προτέρων τη πιθανή απάντηση, καθώς ο ερωτώμενος απαντάει σύμφωνα με τη κρίση του. Λόγω όμως της ανομοιογένειας των απαντήσεων, συνήθως δημιουργούνται προβλήματα κωδικοποίησης και ανάλυσης των απαντήσεων.
- Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Στις ερωτήσεις αυτές, ο ερωτώμενος επιλέγει μεταξύ πολλών απαντήσεων, ο αριθμός των οποίων εξαρτάται από το είδος της ερώτησης. Υπάρχουν, λόγου χάρη, οι διαζευκτικού τύπου ερωτήσεις, που μπορούν να απαντηθούν με ένα “ΝΑΙ” ή ένα “ΟΧΙ”, παρουσιάζοντας έτσι το πλεονέκτημα ότι μπορούν να κωδικοποιηθούν και να αναλυθούν εύκολα από τον ερευνητή.
- Ερωτήσεις κλίμακας. Ο ερευνητής, μέσω αυτής της μορφής ερωτήσεων, προσπαθεί να ερμηνεύσει ποιες είναι οι διαθέσεις και οι γνώμες των ερωτώμενων για κάποιο θέμα. Οι ερωτήσεις κλίμακας μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές, όπως ερωτήσεις της κλίμακας Likert, ερωτήσεις κλίμακας σπουδαιότητας, ερωτήσεις κλίμακας σημαντικής διαφοράς κ.ά.
- Ερωτήσεις συμπλήρωσης προτάσεων. Η συγκεκριμένη κατηγορία ερωτήσεων, δίνει στον ερωτώμενο μια σειρά από ελλιπείς προτάσεις προκειμένου να τις συμπληρώσει αυθόρμητα.

Η μέθοδος αυτή θα βοηθήσει στην εξαγωγή συγκεκριμένων συμπερασμάτων, όσον αφορά τη διαχείριση της διαφορετικότητας και την αντιμετώπιση των διακρίσεων στον εργασιακό χώρο, κάνοντας εφικτή τη γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας που θα ακολουθήσει στην εταιρεία Sony Hellas, βάσει αξιόπιστων στατιστικών δεδομένων. Για το λόγο αυτό, η ποσοτική αυτή μέθοδος θα γίνει με τη χρήση ερωτηματολογίων.

### **3.5 Πρωτογενή και Δευτερογενή Δεδομένα**

Τα δεδομένα ανάλογα με τις πηγές προέλευσής τους διαχωρίζονται σε πρωτογενή και δευτερογενή. Κύρια διαφορά τους είναι ότι τα δευτερογενή δεδομένα προϋπάρχουν ήδη, ενώ τα πρωτογενή δεδομένα συλλέγονται μέσα από κάποια έρευνα που διεξάγεται για έναν συγκεκριμένο σκοπό (Ζαφειρόπουλος 2005). Αξίζει να σημειωθεί, επίσης, πως για να γίνει η συλλογή στοιχείων των πρωτογενών δεδομένων απαιτείται σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα, σε αντίθεση με τα δευτερογενή δεδομένα στα οποία ο ερευνητής έχει άμεση πρόσβαση, χωρίς αυτό βέβαια να υποτιμά την αξία τους (Σταθακόπουλος 2005).

Αναλυτικότερα, τα πρωτογενή δεδομένα προέρχονται από συγκεκριμένες έρευνες ή πειράματα που γίνονται προκειμένου να διερευνηθεί κάποιο πρόβλημα ή να αναλυθεί ένα φαινόμενο. Η ακρίβεια, η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία των πρωτογενών δεδομένων πηγάζει από τη μέθοδο συλλογής των απαραίτητων στοιχείων, καθώς αυτή πρέπει να είναι κατάλληλα επιλεγμένη και με πολλή προσοχή από τον ερευνητή, ο οποίος βέβαια πρέπει να διαθέτει ανάλογη εμπειρία και γνώση της σχετικής βιβλιογραφίας. Τα πρωτογενή δεδομένα προκύπτουν συνήθως από ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, προσωπική παρατήρηση, δημοσκοπήσεις, ομάδες εστίασης και ημερολόγια (Ζαφειρόπουλος 2005). Η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων της παρούσας έρευνας έγινε κυρίως με ποσοτικές μεθόδους, αλλά και με ποιοτικές μεθόδους.

Τα δευτερογενή δεδομένα είναι ο αρχικός τρόπος αντιμετώπισης ενός νέου προβλήματος για έναν ερευνητή, καθώς έχουν πλεονέκτημα όσον αφορά το κόστος και το χρόνο που χρειάζεται για να πραγματοποιηθεί μία έρευνα. Τα δεδομένα λοιπόν αυτά προέρχονται από επιστημονικά συγγράμματα, άρθρα επιστημονικών περιοδικών, ενημερωτικά δελτία, διεθνείς οργανισμούς, ηλεκτρονικές πηγές και βάσεις δεδομένων μέσω του διαδικτύου καθώς και από δημοσιεύσεις. Βέβαια, παρά το πλήθος των πηγών συλλογής δευτερογενών δεδομένων, σπάνια αυτά ταιριάζουν απόλυτα με το πρόβλημα. Για αυτό το λόγο, η ποιότητα και η ακρίβεια των δευτερογενών δεδομένων αποτελούν σημαντικούς τομείς που πρέπει να προσέξει ένας ερευνητής, όπως επίσης η εγκυρότητα και ο εκάστοτε φορέας προέλευσης αυτών (Ζαφειρόπουλος 2005).

### **3.6 Τεχνικές Πρωτογενούς Έρευνας**

Στη συγκεκριμένη έρευνα, όπως προαναφέρθηκε, πραγματοποιήθηκε κυρίως ποσοτική μέθοδος έρευνας, αλλά και ποιοτική. Η ποιοτική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι η συμμετοχική παρατήρηση. Ο λόγος επιλογής της παραπάνω μεθόδου από τον ερευνητή είναι οι σχέσεις που διαμορφώθηκαν με τους ανθρώπους της εταιρίας και η βούληση αυτών να συνεργαστούν στη διεξαχθείσα έρευνα για την αποπεράτωση της συγκεκριμένης εργασίας. Αυτό έδωσε τη δυνατότητα στον ερευνητή, μέσα από την επαφή και τριβή με τους υπαλλήλους, προϊσταμένους και τη διοίκηση της εταιρείας, να καταγράφει τις δραστηριότητες και συμπεριφορές αυτών, επιλέγοντας το ρόλο του παρατηρητή ως συμμετέχων. Αποκαλύπτοντας, την ιδιότητά του, παρατηρώντας και καταγράφοντας τις αλληλεπιδράσεις, τις δραστηριότητες και τις συμπεριφορές των μελών της ομάδας, ο ερευνητής κατόρθωσε να επεξεργαστεί τα δεδομένα, καταλήγοντας σε σημαντικές παρατηρήσεις και συμπεράσματα. Τα κύρια ζητήματα που απασχόλησαν τον ερευνητή κατά τη παρατήρηση ήταν η ύπαρξη ή μη διακρίσεων μέσα στην εταιρεία Sony Hellas, οι διάφορες μορφές αυτών, καθώς επίσης και το στάδιο που εντοπίζονται σε κάθε περίπτωση. Η κατηγορία προς παρατήρηση που επιλέχθηκε

από τον ερευνητή είναι οι υπάλληλοι μεσαίου και χαμηλού ιεραρχικού επιπέδου, λόγω του γεγονότος ότι υπήρξε ευκολότερη πρόσβαση στη συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων.

Σε ότι αφορά τη ποσοτική έρευνα, ως καταλληλότερο ερευνητικό εργαλείο για τη πραγματοποίησή της κρίθηκε η χρησιμοποίηση δύο διαφορετικών ερωτηματολογίων, ώστε να διευκολύνεται τόσο η άμεση και εύκολη συμπλήρωση από μεριάς συμμετεχόντων όσο και η άμεση εξαγωγή ποιοτικού τύπου συμπερασμάτων (Παραρτήματα). Τα ερωτηματολόγια αυτά κατασκευάστηκαν εξολοκλήρου από τον ερευνητή, βασιζόμενος στη σχετική βιβλιογραφία και αφού προηγουμένως ελήφθησαν υπόψη σχετικές παρατηρήσεις εκ μέρους του επιβλέποντα καθηγητή. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι και τα δύο ερωτηματολόγια περιέχουν ερωτήσεις «κλειστού τύπου», έτσι ώστε να μπορούν να απαντηθούν σχετικά γρήγορα από τους ερωτώμενους και οι απαντήσεις μεταξύ των ομάδων ερωτώμενων να είναι συγκρίσιμες (Aaker κ.ά. 1995, Churchill 2001). Μέσα από τις κλειστές ερωτήσεις οι ερωτώμενοι είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν μια σειρά από απαντήσεις, οι οποίες συντάχθηκαν σύμφωνα με τις κλίμακες Likert. Οι κλίμακες Likert είναι πενταβάθμιες, αποδίδοντας τη τιμή «καθόλου» στο ένα άκρο τους (που έχει τη τιμή ένα) και τη τιμή «απόλυτα» στο άλλο άκρο (που έχει τη τιμή πέντε) και επιτρέπει στον ερωτώμενο να επιλέξει οποιαδήποτε από τις δύο ακραίες τιμές ή τις ενδιάμεσές τους (λίγο, αρκετά, πολύ), ανάλογα με το βαθμό συμφωνίας του και την άποψή του. Η χρήση της πενταβάθμιας κλίμακας δίνει τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να τοποθετηθεί σε ουδέτερο-μεσαίο σημείο ή να επιλέξει μια σαφή τοποθέτηση προς τη μία ή την άλλη κατεύθυνση της κλίμακας, όπως επίσης και να τοποθετηθεί ακραία ή με μετριοπάθεια, ανεξάρτητα από τη κατεύθυνση που έχει επιλέξει, αφού έχει στη διάθεσή του δύο βαθμίδες σε κάθε κατεύθυνση εκατέρωθεν του μεσαίου σημείου (Ζαφειρόπουλος 2005). Σχετικά με τον χρόνο συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, σημειώνεται ότι η μικρότερη χρονική διάρκεια ήταν τα 10 λεπτά και η μεγαλύτερη τα 20 λεπτά. Σύμφωνα με τον σχεδιασμό και την έκταση των ερωτηματολογίων, τα 15 λεπτά ήταν υπεραρκετός χρόνος για την απάντηση των ερωτήσεων, γεγονός που επιβεβαιώνεται από τη κατανομή των αποτελεσμάτων σε σχέση με τη χρονική διάρκεια, καθώς μόνο 6% των ερωτώμενων χρειάστηκαν πάνω από 20 λεπτά, 38% χρειάστηκαν λιγότερο από 10 λεπτά, ενώ 56% χρειάστηκαν λιγότερο από 15 λεπτά.

Το πρώτο ερωτηματολόγιο απευθύνεται στο πρώτο δείγμα, δηλαδή τους υπαλλήλους της εταιρείας Sony Hellas οι οποίοι βρίσκονται στο μεσαίο και χαμηλό ιεραρχικό επίπεδο της εν λόγω εταιρείας και χωρίζεται σε δύο μέρη (Παράρτημα 1). Στο πρώτο μέρος, αναφέρονται τα στοιχεία του φορέα που πραγματοποιεί την έρευνα, για να υπάρχει εμπιστοσύνη από τους ερωτώμενους και να υπάρχει η δυνατότητα επικοινωνίας με αυτόν και επιπλέον ζητείται από τους εργαζόμενους της εταιρείας να δώσουν ορισμένα δημογραφικά στοιχεία, όπως είναι η ηλικία, το φύλο, η μητρική γλώσσα και η οικογενειακή κατάσταση καθώς και κάποια στοιχεία σχετικά με την εργασία τους, όπως το είδος της

εργασιακής σχέσης, ο τομέας και χρόνος απασχόλησης και οι γραμματικές τους γνώσεις, τα οποία και περιλαμβάνονται στις ερωτήσεις 1 έως 10 του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου. Το δεύτερο μέρος αποτελείται αρχικά από εισαγωγικές ερωτήσεις και στη συνέχεια από ερωτήσεις που έχουν άμεση σχέση με το θέμα, δηλαδή σε ποιο βαθμό τα άτομα αισθάνονται άνετα με θέματα διαφορετικότητας και σε ζητήματα που έχουν να κάνουν με τις διακρίσεις που εντοπίζονται στο χώρο εργασίας της εταιρείας, τα οποία περιλαμβάνονται στις ερωτήσεις 1 έως 29 του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιέχει 11 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και 28 ερωτήσεις της κλίμακας Likert. Στόχος του ερωτηματολογίου αυτού είναι αρχικά ο εντοπισμός των μορφών διακρίσεων που υπάρχουν στην εταιρεία και εν συνεχεία το στάδιο και ο βαθμός που αυτές εμφανίζονται, όπως επίσης και σε ποιο βαθμό τα άτομα αισθάνονται άνετα με θέματα διαφορετικότητας, εκλαμβάνοντας και κατανοώντας τις όποιες διακρίσεις μέσα στην εταιρεία.

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο απευθύνεται στους προϊσταμένους της εταιρείας Sony Hellas, οι οποίοι βρίσκονται στο ανώτερο και ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο της εταιρείας και είναι χωρισμένο και αυτό σε δύο μέρη (Παράρτημα 2). Στο πρώτο μέρος, αναφέρονται τα στοιχεία του φορέα που πραγματοποιεί την έρευνα και όπως και στο πρώτο ερωτηματολόγιο ζητείται από τους προϊσταμένους της εταιρείας να δώσουν ορισμένα δημογραφικά στοιχεία, όπως είναι η ηλικία, το φύλο, η μητρική γλώσσα και η οικογενειακή κατάσταση καθώς βέβαια και κάποια στοιχεία σχετικά με την εργασία τους, όπως το είδος της εργασιακής σχέσης, ο τομέας και χρόνος απασχόλησης τους ως προϊστάμενοι και οι γραμματικές τους γνώσεις, τα οποία περιλαμβάνονται στις ερωτήσεις 1 έως 10 του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις πάνω σε ζητήματα που έχουν να κάνουν με τα είδη διαφορετικότητας που εντοπίζονται στην εταιρεία Sony Hellas, καθώς και τη διαχείριση της διαφορετικότητας και αντιμετώπισης των διακρίσεων μέσα σε αυτήν, τα οποία περιλαμβάνονται στις ερωτήσεις 1 έως 16 του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιέχει 23 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και 3 ερωτήσεις της κλίμακας Likert. Στόχος του δεύτερου αυτού ερωτηματολογίου είναι ο εντοπισμός των ειδών διαφορετικότητας και η σωστή διαχείρισή τους από μέρους των προϊσταμένων και της διοίκησης της εταιρείας Sony Hellas, μέσα βέβαια στα πλαίσια της γενικής επιχειρησιακής στρατηγικής και με ποιές πολιτικές και πρακτικές διαφορετικότητας αντιμετωπίζονται και καταπολεμούνται οι εκάστοτε διακρίσεις που εμφανίζονται μέσα στον εργασιακό χώρο στον οποίο δραστηριοποιούνται.

Επιπροσθέτως, λόγω του γεγονότος ότι πολλές φορές οι ερωτώμενοι, λόγω και της έλλειψης προσωπικής επαφής, δεν δίνουν πάντα τις απαντήσεις που ενδεχομένως οι ίδιοι θα ήθελαν να δώσουν και δεν απαντούν αυθόρμητα, προστέθηκε στο τέλος των δύο ερωτηματολογίων μία

ενότητα, όπου ο ερωτώμενος είχε τη δυνατότητα εφόσον το επιθυμούσε να καταγράψει τα δικά του σχόλια σχετικά με το υπό διερεύνηση θέμα και την εταιρεία όπου εργάζεται.

Τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν στους εργαζόμενους της εταιρείας είναι δομημένα, δηλαδή έχουν αυστηρά καθορισμένη σειρά ερωτήσεων, κάτι το οποίο δεν επιτρέπει στον ερευνητή να την υπερβαίνει και να κάνει τις ερωτήσεις με διαφορετική σειρά (Sandhusen 2000). Ακόμη, παρείχαν τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να απαντήσουν απρόσωπα και ανώνυμα και στον ερευνητή τη δυνατότητα να αποκτήσει σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα πληροφορίες για το υπό διερεύνηση ζήτημα, καθότι οι απαντήσεις είναι απολύτως εμπιστευτικές και χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά και μόνο για την εξαγωγή στατιστικών αποτελεσμάτων, χάρη στη πληθώρα προγραμμάτων στατιστικής επεξεργασίας που υπάρχουν. Στη συγκεκριμένη έρευνα η ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του προγράμματος Microsoft Office Excel. Επίσης, πρέπει να επισημανθεί ότι σκόπιμα κάποιες ερωτήσεις μεταξύ των δύο ερωτηματολογίων ήταν ίδιες, με σκοπό την επισημάνση ή όχι διαφορετικών απαντήσεων μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων για το ίδιο θέμα.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η συνολική μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας που επιλέχθηκε, με το συνδυασμό ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας, καθώς και οι συγκεκριμένες τεχνικές στατιστικής επεξεργασίας (Microsoft Office Excel) που χρησιμοποιήθηκαν, θεωρήθηκαν και πρακτικά ως οι πλέον κατάλληλες καθώς επέτρεψαν την εξαγωγή σαφών συμπερασμάτων που προέρχονται από έναν ειδικό πληθυσμό με επιθυμητά και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, ελαχιστοποιώντας έτσι τη πιθανότητα αποπροσανατολισμού της έρευνας.

### **3.7 Μέθοδος Δειγματοληψίας**

Σύμφωνα με το Ζαφειρόπουλο (2005, σελ. 125) «η δειγματοληψία αφορά τη λήψη ενός τμήματος από κάποιο ευρύτερο σύνολο και θεωρείται επιτυχής όταν η επιλογή του δείγματος παράγει αποτελέσματα, δείκτες και μετρήσεις που είναι γενικεύσιμα και όσο το δυνατόν ακριβέστερα, δηλαδή βρίσκονται πιο κοντά στις αντίστοιχες παραμέτρους του ευρύτερου συνόλου, δηλαδή του πληθυσμού»

Τα είδη δειγματοληψίας διακρίνονται σε δειγματοληψία με πιθανότητα (probability sampling) και σε δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα (non probability sampling). Η δειγματοληψία με πιθανότητα γίνεται με βάση τους νόμους των πιθανοτήτων, είναι ελεγχόμενη ως προς τους παραμέτρους της, δίνοντας τη δυνατότητα της γενίκευσης των συμπερασμάτων και του υπολογισμού του σφάλματος εκτίμησης. Η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα γίνεται σε περιπτώσεις που δεν είναι δυνατή η δειγματοληψία με πιθανότητα ή υπάρχει χρονικός περιορισμός. Τα αποτελέσματα μιας έρευνας

βασισμένης σε αυτό το είδος δειγματοληψίας δεν είναι γενικεύσιμα, το σφάλμα εκτίμησης μη υπολογίσιμο και συνεπώς θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με προσοχή (Ζαφειρόπουλος 2005). Για τη πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας διεξήχθη δειγματοληψία με πιθανότητα (Sekaran 2003, Ζαφειρόπουλος 2005). Από τον πληθυσμό της έρευνας, ο οποίος αποτελείται από τους εργαζόμενους της εταιρείας Sony Hellas και ανέρχεται συνολικά στους 100 περίπου, επιλέχθηκαν με τυχαίο τρόπο κάποια μέλη από το δειγματοληπτικό πλαίσιο και συγκεκριμένα, βάσει της θεωρίας της Sekaran (2003, σελ. 294), επιλέχθηκαν 70 υπάλληλοι μεσαίου και κατώτερου ιεραρχικού επιπέδου και 6 προϊστάμενοι ανώτερου και ανώτατου ιεραρχικού επιπέδου. Η μέθοδος αυτή ονομάζεται απλή τυχαία δειγματοληψία, όπου κάθε μέλος του πληθυσμού έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί για το σχηματισμό του δείγματος με κάθε άλλο μέλος του πληθυσμού (Ζαφειρόπουλος 2005). Το δειγματοληπτικό πλαίσιο ορίστηκε με τη βοήθεια του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, μέσα από καταλόγους με το σύνολο των εργαζομένων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η χρήση απλής τυχαίας δειγματοληψίας δεν οδηγεί πάντα στη δημιουργία αντιπροσωπευτικών δειγμάτων, αλλά όμως παρουσιάζει ευκολία κατά την επεξεργασία των δεδομένων στα προγράμματα στατιστικής επεξεργασίας και μπορούν να υπολογιστούν έτσι τα σφάλματα εκτίμησης (Ζαφειρόπουλος 2005). Πρέπει τέλος να αναφερθεί ότι τα ουσιαστικά συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν από το συγκεκριμένο δείγμα, εκτιμάται ότι μπορούν να αποτελέσουν αξιόπιστο εργαλείο για την εκπόνηση μελλοντικών μελετών σε θέματα διαχείρισης της διαφορετικότητας και αντιμετώπισης των διακρίσεων στο χώρο εργασίας.

### **3.8 Περιορισμοί της Έρευνας**

Οι πιο σημαντικοί περιορισμοί που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης έρευνας είχαν να κάνουν κυρίως με τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων, καθώς δεν υπήρξε ιδιαίτερη δυσκολία σχετικά με τη συλλογή των δευτερογενών δεδομένων, λόγω της ύπαρξης επαρκούς σχετικής βιβλιογραφίας. Λόγω, λοιπόν, του γεγονότος ότι οι διακρίσεις στον χώρο εργασίας είναι πολύ ευαίσθητο θέμα, παρουσιάστηκε κάποια δυσκολία όσον αφορά στις απαντήσεις των ερωτώμενων στα ερωτηματολόγια, με αποτέλεσμα οι απαντήσεις ίσως να μην ανταποκρίνονται πλήρως στη πραγματικότητα. Προς αποφυγήν βέβαια αυτού του φαινομένου έγινε προσεκτική σύνταξη των ερωτήσεων των ερωτηματολογίων, κρατήθηκε η ανωνυμία και διασφαλίστηκε απόλυτη εχεμύθεια μεταξύ του ερευνητή και των συμμετεχόντων στην έρευνα (Ζαφειρόπουλος 2005). Επίσης, λόγω του φόρτου εργασίας και του περιορισμένου χρόνου των εργαζομένων της εταιρείας Sony Hellas, η μέθοδος διανομής των ερωτηματολογίων ήταν προσωπική, με τη παρουσία του ίδιου του ερευνητή προκειμένου να γίνουν οι απαραίτητες διευκρινήσεις και να μην παρουσιαστούν

περαιτέρω προβλήματα όσον αφορά το χρόνο συμπλήρωσης τους από τους ερωτώμενους. Τέλος, στη συμμετοχική παρατήρηση δεν εμφανίσθηκαν προβλήματα, αφού οι εργαζόμενοι γνώριζαν τον ερευνητή και τον σκοπό για τον οποίο βρισκόταν κοντά τους για να τους παρατηρεί.

### **3.9 Χρονικός Ορίζοντας της Έρευνας**

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε από τις αρχές Δεκεμβρίου 2011 έως τα τέλη Φεβρουαρίου 2012, χρονικό διάστημα κατά το οποίο συλλέχθηκαν και τα απαραίτητα δευτερογενή δεδομένα μέσα από τη σχετική βιβλιογραφία. Η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων μέσω των ερωτηματολογίων έγινε κατά τον Φεβρουάριο 2012, ενώ η συλλογή των στοιχείων μέσα από τη συμμετοχική παρατήρηση προέκυψε από τη παρακολούθηση, που διήρκησε από τον Ιανουάριο έως τον Φεβρουάριο του 2012.

Το παραπάνω αναφερθέν χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο ολοκληρώθηκε η έρευνα θεωρείται αρκετά ικανοποιητικό, δεδομένου ότι έγινε σωστή και προσεκτική διαχείριση χρόνου από πλευράς ερευνητή, ακολουθώντας κατά γράμμα το χρονοδιάγραμμα που είχε αρχικώς θέσει. Συνέπεια αυτού είναι η συστηματική και αποτελεσματική επεξεργασία των πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα και η τελική εξαγωγή των ορθών συμπερασμάτων.

## Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας (Ερωτηματολογίων)

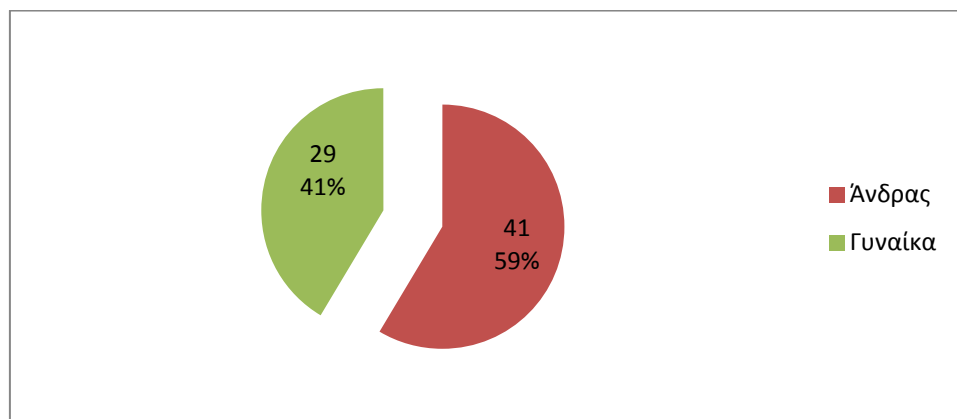
### 4.1 Περιγραφική ανάλυση δείγματος

Η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια και ασφαλώς τη γνώμη των υπαλλήλων και προϊσταμένων που εργάζονται στην εταιρεία Sony Hellas, οι οποίοι αποτελούν και το δείγμα της παρούσας έρευνας. Το δείγμα, λοιπόν, αυτό αποτελείται από άντρες και γυναίκες διαφόρων ηλικιών και προϋπηρεσίας στο χώρο εργασίας. Οι συμμετέχοντες ήταν συνολικά 76 εργαζόμενοι, αποτελούμενοι αναφορικά με το φύλο από 46 άνδρες (60%) και 30 γυναίκες (40%). Τα δημογραφικά στοιχεία της οικογενειακής κατάστασης αναδεικνύουν ότι το 33% του συνολικού πληθυσμού του δείγματος είναι άγαμοι, το 60% είναι έγγαμοι, το 3% είναι διαζευγμένοι, μόλις 2% είναι ανύπαντροι γονείς ενώ δεν υπήρχαν στο δείγμα χήροι/ες. Η κεντρική τιμή του χρόνου απασχόλησης στην εταιρεία είναι τα 3-5 έτη και σε προηγούμενους εργοδότες φαίνεται ότι είναι 1-2 έτη. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, το 10% διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, το 40% διαθέτει πτυχίο ΑΕΙ, το 27% διαθέτει πτυχίο ΤΕΙ, το 13% διαθέτει πτυχίο μεταλυκειακής εκπαίδευσης και το 5% απολυτήριο Λυκείου. Τέλος, από το δείγμα μας το μεγαλύτερο ποσοστό, που αγγίζει το 92%, είναι υπάλληλοι μεσαίας και κατώτερης διοικητικής βαθμίδας και το 8% προϊστάμενοι ή διευθυντές τμήματος, δηλαδή ανώτερης και ανώτατης διοικητικής βαθμίδας.

### 4.2 Περιγραφή αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου υπαλλήλων (Ερωτηματολ.1)

#### 4.2.1. Μέρος Α': Γενικά περιγραφικά στοιχεία υπαλλήλων

Διάγραμμα 4.1: Φύλλο υπαλλήλων

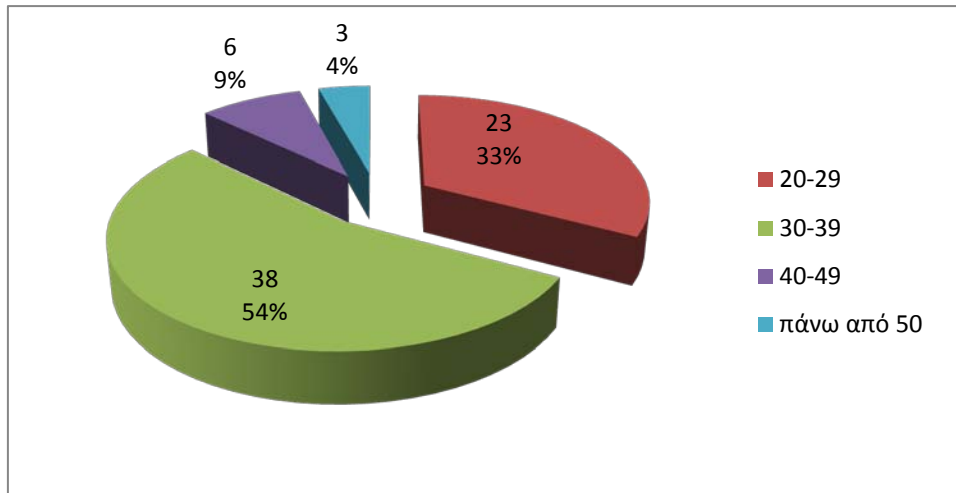


Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 1.



Από το σύνολο των ερωτηθέντων υπαλλήλων της εταιρείας Sony Hellas εμφανίζεται ως ένδειξη ότι η εταιρεία απο ελεί πόλο έλξης και για τα δύο φύλλα. Ελαφρύ προβάδισμα έχουν οι άνδρες. Σύμφωνα με την έρευνα το 59% αποτελείται από άνδρες υπαλλήλους και το 39% από γυναίκες.

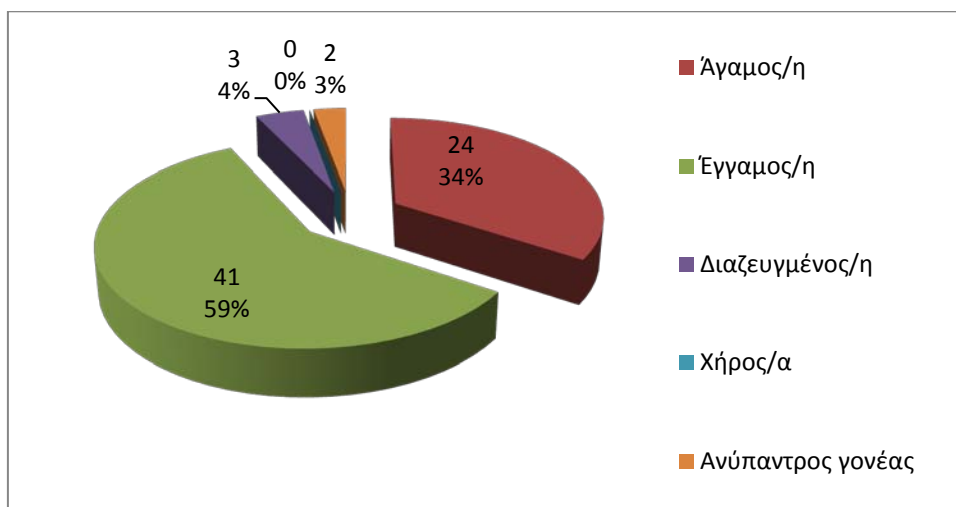
**Διάγραμμα 4.2: Ηλικιακή ομάδα υπαλλήλων**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 2.

Αναφορικά με τις ομάδες ηλικίας των υπαλλήλων, φαίνεται ότι υπάρχει σχετικά χαμηλό μέσο όρο ηλικίας στην εταιρεία Sony Hellas, καθώς το 54% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 30-39 και το 33% στην ηλικιακή ομάδα 20-29. Αντιθέτως, οι υπάλληλοι που είναι 40 ετών και πάνω αποτελούν συνολικά μόλις το 13% του δείγματος.

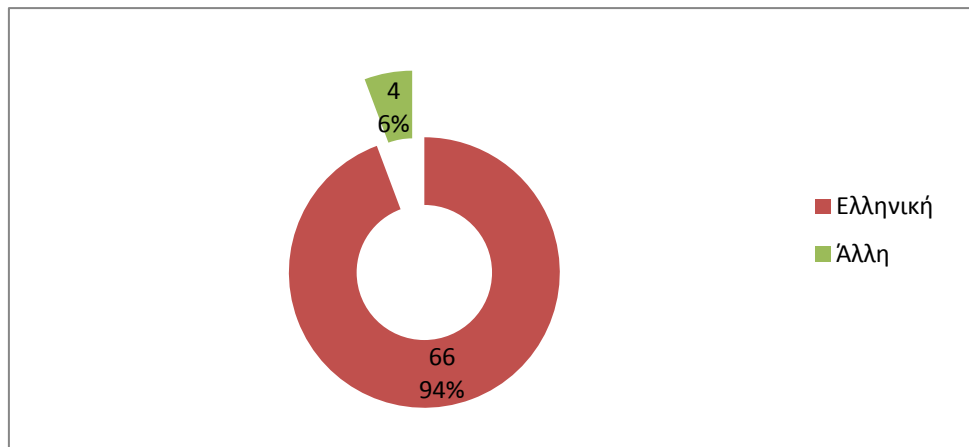
**Διάγραμμα 4.3: Οικογενειακή κατάσταση υπαλλήλων**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 3.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων της εταιρείας, όπως διαφαίνεται και στο παραπάνω Διάγραμμα, είναι έγγαμοι (59%) ενώ οι άγαμοι είναι σαφώς λιγότεροι (34%). Το παραπάνω στοιχείο μπορούμε να πούμε πως συμβαδίζει και με το ηλικιακό μέσο όρο των εργαζομένων, που εξετάσαμε παραπάνω.

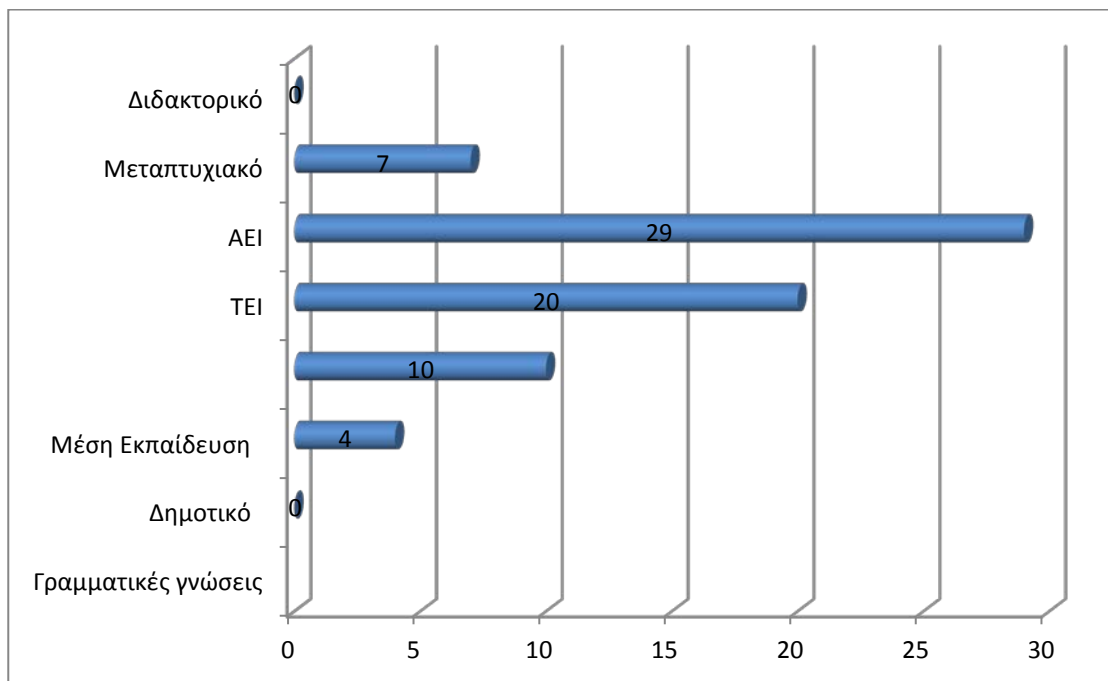
**Διάγραμμα 4.4: Μητρική γλώσσα υπαλλήλων**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 4.

Σχετικά με τη μητρική γλώσσα των υπαλλήλων είναι καταφανές ότι η ελληνική γλώσσα, που αποτελεί το 94%, εισάγει έντονα το ελληνικό στοιχείο στη πολυεθνική εταιρεία Sony Hellas.

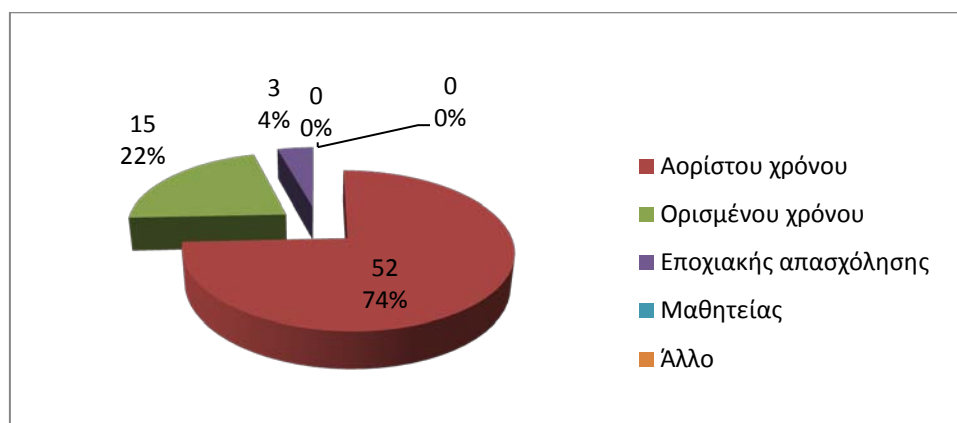
**Διάγραμμα 4.5: Γραμματικές γνώσεις υπαλλήλων**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 5.

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων της εταιρείας Sony Hellas είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ και αποτελούν το 70% συνολικά του δείγματος, ανεβάζοντας μαζί με το μορφωτικό και το ποιοτικό εταιρικό επίπεδο. Επίσης, οι υπάλληλοι που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο αποτελούν ποσοστό 10%, ενώ αυτοί που έχουν λάβει μέση και μεταλυκειακή εκπαίδευση είναι σε ποσοστό 20%.

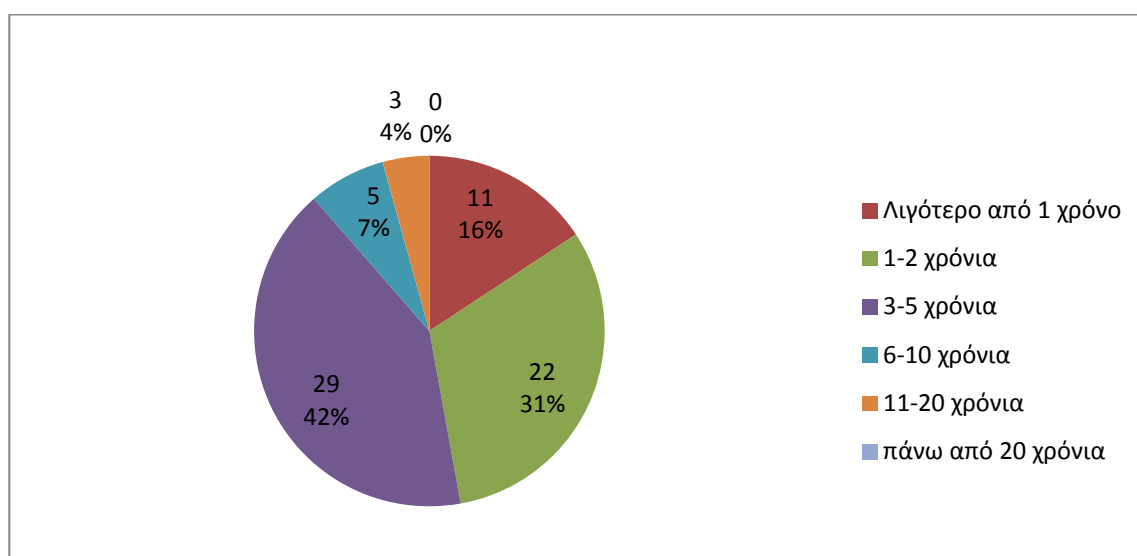
**Διάγραμμα 4.6: Είδος εργασιακής σχέσης υπαλλήλων**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 6.

Το είδος εργασιακής σχέσης που κυριαρχεί στη συγκεκριμένη εταιρεία, σε ποσοστό 74%, είναι οι συμβάσεις αορίστου χρόνου, με απώτερο σκοπό τη μείωση της αβεβαιότητας των υπαλλήλων ως προς το εργασιακό τους μέλλον. Σε μικρότερο ποσοστό (22%) συνάπτονται συμβάσεις ορισμένου χρόνου, κυρίως ως δοκιμαστική προκαταρκτική περίοδος.

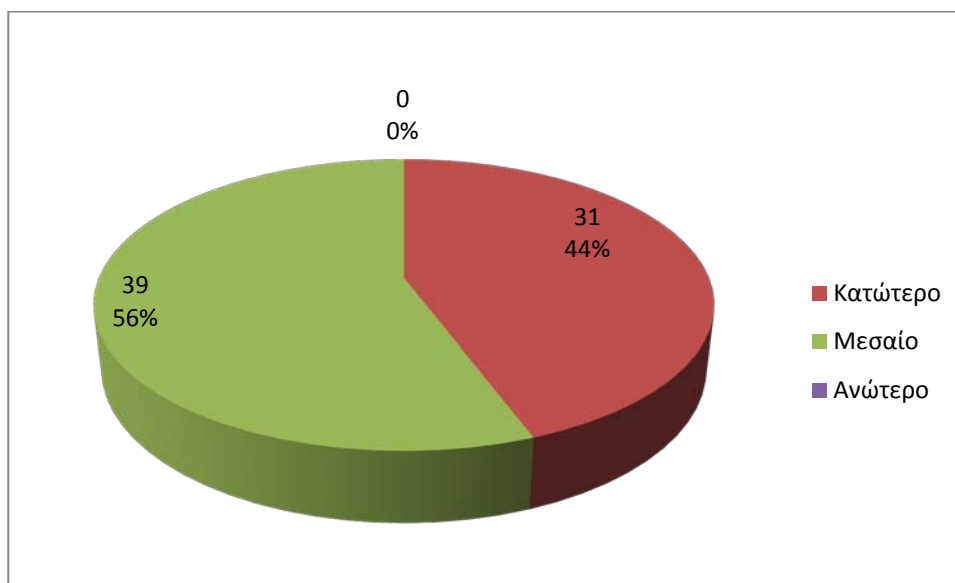
**Διάγραμμα 4.7: Χρόνος απασχόλησης υπαλλήλων στην εταιρεία**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 7.

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, οι κύριες κατηγορίες του χρόνου απασχόλησης των υπαλλήλων στην εταιρεία κυμαίνονται μεταξύ 1-2 χρόνια και 3-5 χρόνια, σε ποσοστά 31% και 42% αντίστοιχα. Βέβαια, υπάρχει και ένα αξιοσημείωτο ποσοστό εργαζομένων, της τάξεως του 16%, το οποίο βρίσκεται στην εταιρεία λιγότερο από 1 έτος, αντικατοπτρίζοντας το ποσοστό συμβάσεων ορισμένου χρόνου που φαίνεται στο παραπάνω Διάγραμμα 4.6.

**Διάγραμμα 4.8: Ιεραρχικό επίπεδο υπαλλήλων**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 10.

Τέλος, όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι ερωτηθέντες του Ερωτηματολογίου 1 (Παράρτημα) ανήκουν στο μεσαίο και κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο της εταιρείας Sony Hellas, σε ποσοστά 56% και 44% αντιστοίχως.

#### **4.2.2. Μέρος Β΄: Απόψεις υπαλλήλων για τις διακρίσεις στο χώρο εργασίας**

Οι πρώτες έξι ερωτήσεις του Β΄ Μέρους του Ερωτηματολογίου 1 αφορούν τις απόψεις των υπαλλήλων αναφορικά με το περιθώριο πρωτοβουλιών και αποφάσεων που μπορούν να πάρουν κατά την εργασία τους, κατόπιν ενημέρωσης και έγκρισης από τους προϊσταμένους τους.

**Διάγραμμα 4.9: Δεν μπορούν να γίνουν πολλά πριν κάποιος ανώτερος εγκρίνει μια απόφαση**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 2.

Πιο συγκεκριμένα, στη περίπτωση που ένας εργαζόμενος έχει κάποιο πρόβλημα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφώνησαν (πολύ: 34% και απόλυτα: 46%) στην άποψη πως πρέπει να απευθυνθεί στο ίδιο πάντα πρόσωπο για διευκρινήσεις, καθώς σύμφωνα με το Διάγραμμα 4.9 δεν μπορούν να γίνουν πολλά προτού κάποιος ανώτερος εγκρίνει μια απόφαση (συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 62%).

Εν συνεχεία, σε ποσοστό συνολικά 78%, υπήρξε ταύτιση στην άποψη των υπαλλήλων της εταιρείας ότι σύντομα θα αποτρεπόταν ένας εργαζόμενος εάν ήθελε να πάρει δικές του αποφάσεις. Επίσης, σύμφωνα με την ερώτηση 4, τονίζεται συνεχώς στους υπαλλήλους να χρησιμοποιούν επίσημα έγγραφα/κανάλια επικοινωνίας προκειμένου να γίνει μια δουλειά (συμφωνούν πολύ σε ποσοστό 45% και απόλυτα 37%).

**Διάγραμμα 4.10: Έγκριση προϊσταμένου προτού ληφθεί μια απόφαση**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 6.

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω Διάγραμμα, η έγκριση των προϊσταμένων θεωρείται άκρως απαραίτητη προτού ληφθεί μια απόφαση από τους υφισταμένους, άποψη που αποδέχονται πολύ σε ποσοστό 49% και απόλυτα σε ποσοστό 44%.

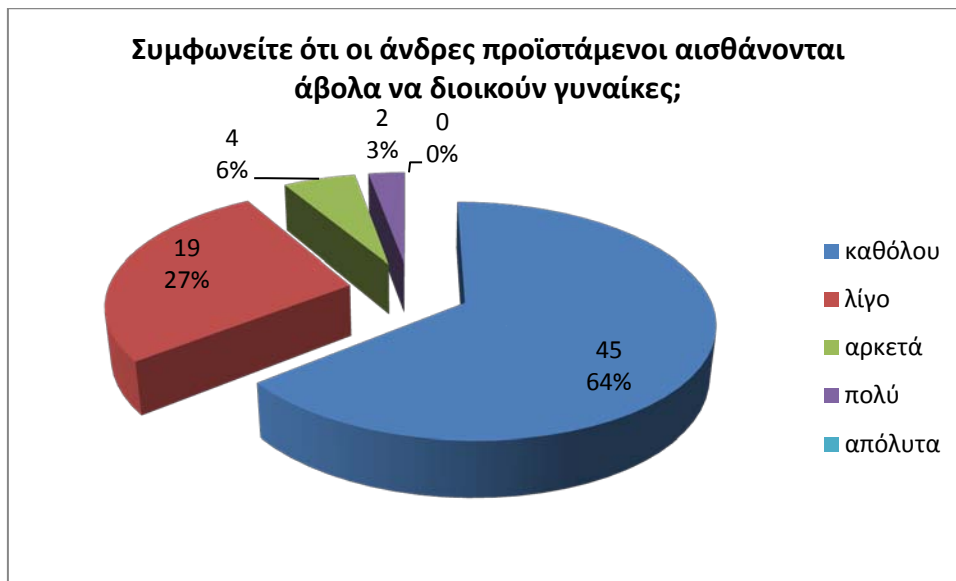
**Διάγραμμα 4.11: Η εργασία είναι επί το πλείστον δομημένη και δεν οδηγεί σε απροσδόκητες εξελίξεις**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 8.

Σύμφωνα πάντα με τις απόψεις και απαντήσεις των εργαζομένων στην ερώτηση 7 του παρόντος ερωτηματολογίου, ένα ποσοστό 65% δεν συμμερίζεται σε μεγάλο βαθμό την άποψη ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένο ενημερωτικό φυλλάδιο που να απαριθμεί τι θα έπρεπε να κάνουν οι εργαζόμενοι, κάτι το οποίο αναδεικνύει την οργάνωση πάνω στην οποία είναι βασισμένη η εργασία στην εταιρεία Sony Hellas. Ποσοστό συνολικά 97% (συμφωνούν αρκετά 29%, πολύ 47% και απόλυτα 21%) καταθέτουν την άποψη ότι η εργασία είναι επί το πλείστον δομημένη και δεν οδηγεί σε απροσδόκητες εξελίξεις (Διάγραμμα 4.11). Επιπλέον, είναι πολύ θετικό και υγιές για τον οργανισμό ότι ανάλογα ποσοστά συμφωνίας των ερωτηθέντων (αρκετά 34%, πολύ 41% και απόλυτα 21%) συνηγορούν στο γεγονός ότι οι απαιτήσεις και οδηγίες δίνονται με κάθε λεπτομέρεια από τη διοίκηση της εταιρείας, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ξέρουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν ανά πάσα στιγμή (Ερώτηση 9, Β' Μέρος Ερωτηματολογίου 1).

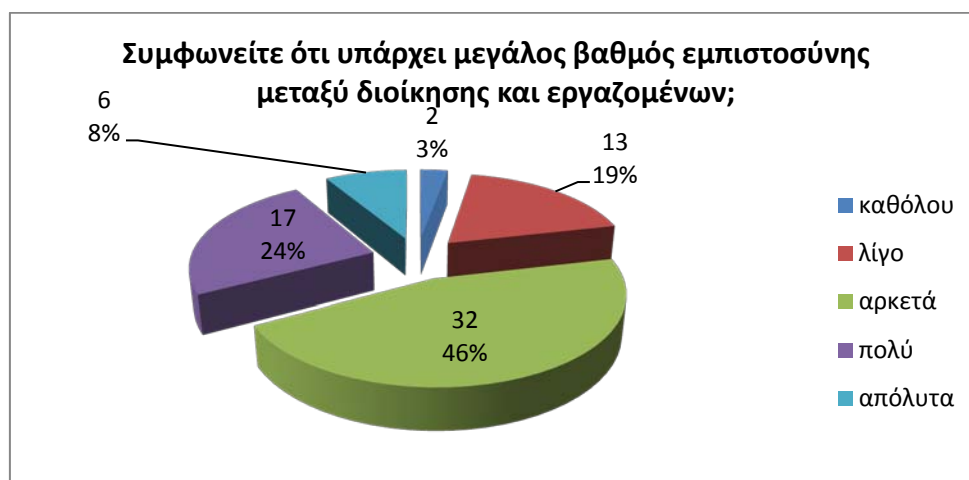
**Διάγραμμα 4.12: Κατά πόσο οι άνδρες προϊστάμενοι αισθάνονται άβολα να διοικούν γυναίκες**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 10.

Αναφορικά με τις σχέσεις των δύο φύλλων στο χώρο εργασίας, τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το παραπάνω Διάγραμμα κάνουν σαφές το γεγονός ότι οι άνδρες προϊστάμενοι δεν νιώθουν άβολα να διοικούν γυναίκες, καθώς το 64% διαφώνησε απόλυτα με την ερώτηση 10. Επιπροσθέτως, το ίδιο συνέβη και στις ερωτήσεις 11 και 12, κατά τις οποίες αποδείχθηκε ξεκάθαρα από τις απαντήσεις των εργαζομένων πως οι άνδρες δεν δυσκολεύονται καθόλου να έχουν προϊστάμενο γυναίκα, αφού συμφώνησε σε αυτό το 90% του δείγματος και επίσης πως δεν υπάρχει προκατάληψη από τις γυναίκες προϊσταμένους προς τους άνδρες, συμφωνώντας σε αυτό σχεδόν το 100% των ερωτηθέντων.

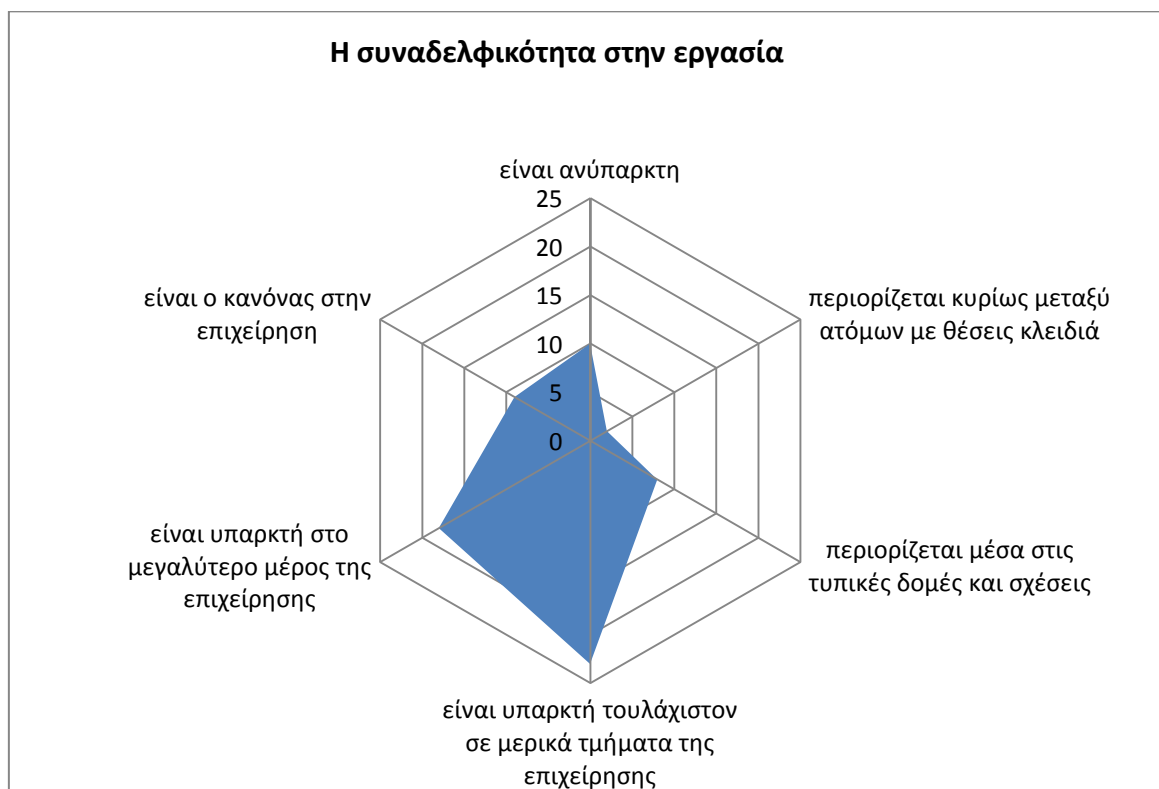
**Διάγραμμα 4.13: Βαθμός εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 13.

Η εμπιστοσύνη ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους της εταιρείας Sony Hellas παίζει αρκετά σημαντικό ρόλο, καθώς όπως διακρίνεται στο Διάγραμμα 4.13 μόλις το 22% των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησε αρνητικά, αποτελώντας απόλυτη μειοψηφία (καθόλου 3% και λίγο 19%). Ακόμη, όπως συμπεραίνουμε από τις απαντήσεις στην ερώτηση 14, οι εργαζόμενοι δεν είναι αρκετά πληροφορημένοι σε όλους τους τομείς σχετικά με τις απόψεις και τους προβληματισμούς της διοίκησης, ενώ όσον αφορά τη πληροφόρηση που έχει η διοίκηση για τις απόψεις και τους προβληματισμούς των εργαζομένων (ερώτηση 15, Β΄ Μέρος Ερωτηματολογίου 1) φαίνεται πως οι απόψεις δίστανται (συμφωνούν καθόλου σε ποσοστό 13%, λίγο 19%, αρκετά 27%, πολύ 30% και απόλυτα 11%).

**Διάγραμμα 4.14: Συναδελφικότητα στην εργασία**

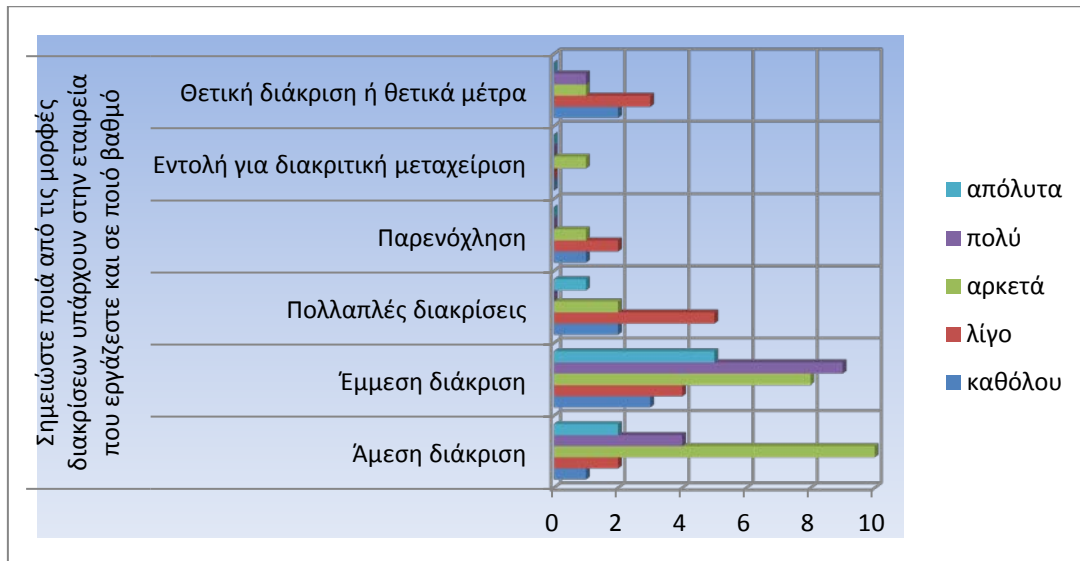


Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 16.

Ως προς τη συναδελφικότητα στην εταιρεία Sony Hellas, ένα σημαντικό ποσοστό των υπαλλήλων (32%) πιστεύει πως υπάρχει σε μερικά μόνο τμήματα της εταιρείας, ενώ αρκετοί (25%) πιστεύουν ότι είναι υπαρκτή στο μεγαλύτερο μέρος της επιχείρησης παρότι δεν αποτελεί κανόνα της επιχείρησης, όπως αποτυπώνεται και από το γράφημα του παραπάνω διαγράμματος.



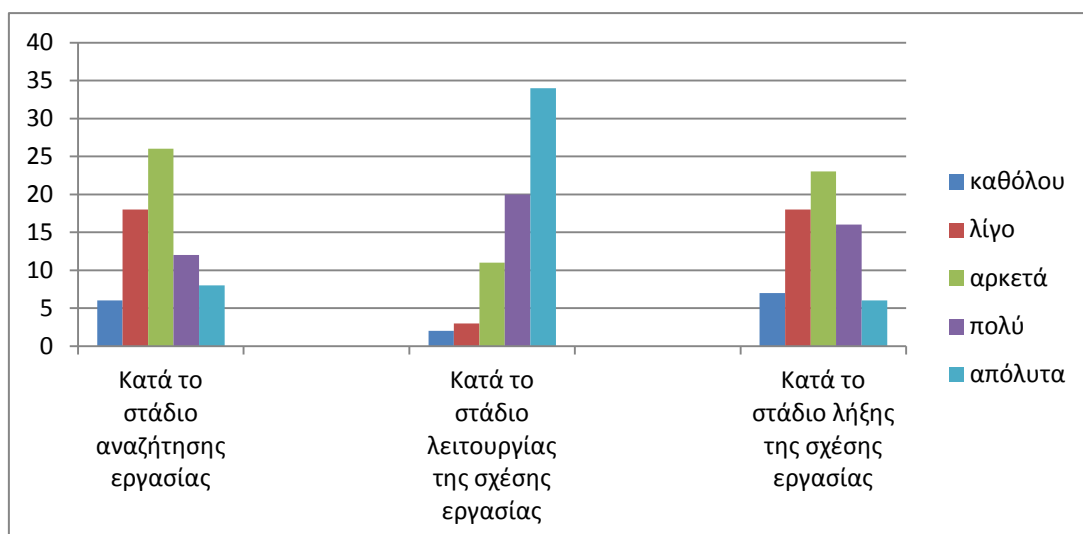
**Διάγραμμα 4.15: Μορφές διακρίσεων και βαθμός εμφάνισής τους**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 17.

Τα αποτελέσματα του ανωτέρω διαγράμματος αναδεικνύουν ότι οι κυριότερες μορφές διακρίσεων που εντοπίζονται στην εταιρεία, κατά τη γνώμη βέβαια των υπαλλήλων, είναι η έμμεση διάκριση κατά 41% ( $29/70 \cdot 100$ ) αλλά και αμέσως μετά η άμεση διάκριση κατά 27% ( $19/70 \cdot 100$ ). Οι υπόλοιπες μορφές διακρίσεων εντοπίζονται σε πολύ μικρότερα ποσοστά και συχνότητα έως καθόλου. Επίσης, όσον αφορά την έμμεση διάκριση, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τα κρούσματα εμφάνισής της είναι σχετικά συχνά αφού συμφωνούν αρκετά σε αυτό το 28% ( $8/29 \cdot 100$ ), πολύ το 32% ( $9/29 \cdot 100$ ) και απόλυτα το 17% ( $5/29 \cdot 100$ ).

**Διάγραμμα 4.16: Στάδια εντοπισμού διακρίσεων στην εταιρεία**

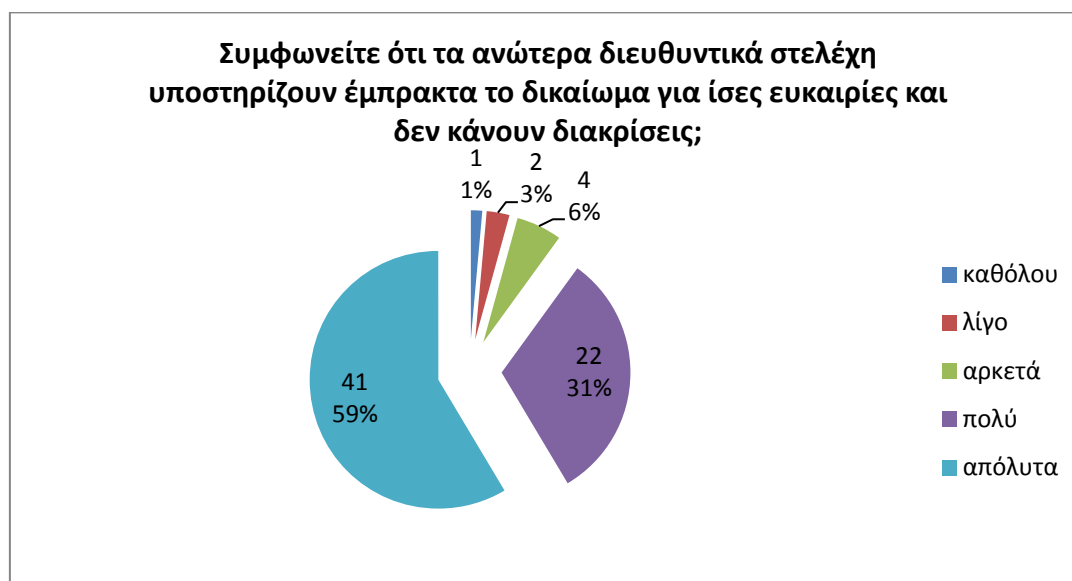


Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 18.

Οι τυχόν διακρίσεις που υπάρχουν στην εταιρεία Sony Hellas εντοπίζονται κυρίως κατά το στάδιο λειτουργίας της σχέσης εργασίας, το οποίο περιλαμβάνει κυρίως την απασχόληση, την επαγγελματική εξέλιξη, το μισθό και τις συνθήκες εργασίας. Σε αυτό φαίνεται να συμφωνεί η μεγάλη πλειοψηφία των υπαλλήλων (93%) που συμμετείχαν στη παρούσα έρευνα, βάσει ανάλυσης του πιο πάνω διαγράμματος (αρκετά 16%, πολύ 28%, απόλυτα 49%).

Οι επόμενες τέσσερις ερωτήσεις (19 έως 24) του παρόντος ερωτηματολογίου προσπαθούν να δώσουν μια εικόνα σχετικά με το πώς εκλαμβάνουν οι υπάλληλοι τη συμπεριφορά των προϊσταμένων τους σε θέματα διακρίσεων. Έτσι, υπάρχει η αντίληψη ότι σε γενικές γραμμές οι προϊστάμενοι συμπεριλαμβάνουν όλα τα μέλη της ομάδας στην αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων, συμφωνώντας σε αυτό το 72% (αρκετά 47% και πολύ 25%) των ερωτηθέντων στην ερώτηση 19. Επιπρόσθετα, οι υπάλληλοι θεωρούν πως τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας αντιμετωπίζουν όλους τους εργαζόμενους με σεβασμό ανεξάρτητα από τυχόν διαφορετικότητάς τους, καθώς στη παραπάνω άποψη συμφωνούν πολύ το 36% και απόλυτα το 49% του δείγματος (Ερώτηση 20, Β' Μέρος Ερωτηματολογίου 1).

**Διάγραμμα 4.17: Υποστήριξη διευθυντικών στελεχών στις ίσες ευκαιρίες**

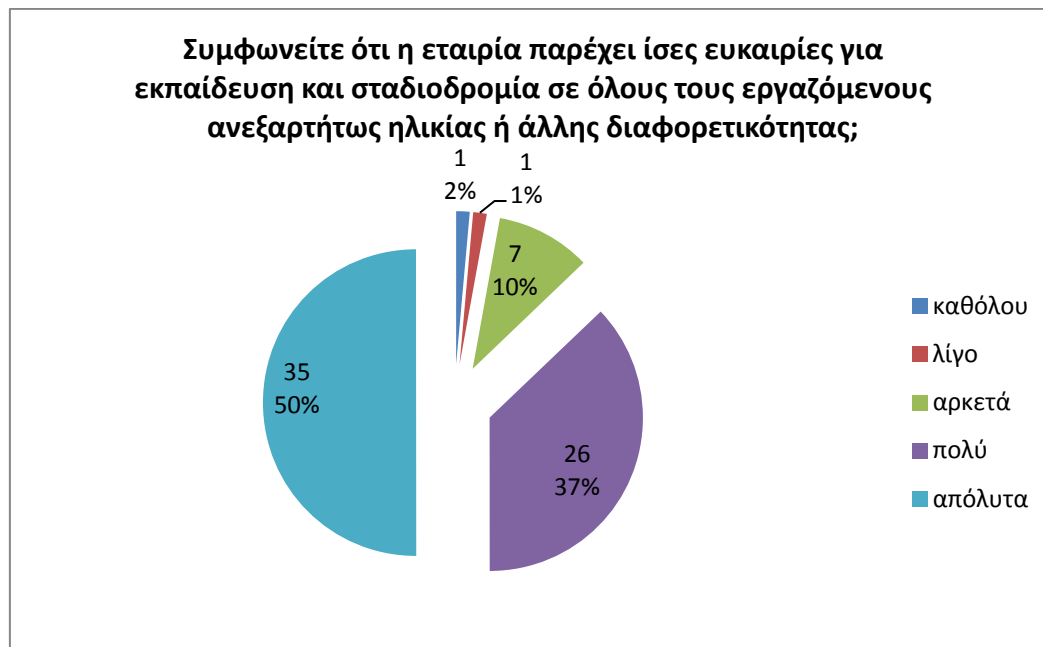


Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 21.

Η υποστήριξη των ανώτερων διευθυντικών στελεχών κατά των διακρίσεων και ασφαλώς υπέρ των ίσων ευκαιριών βρίσκει σύμφωνη τη πλειοψηφία των υπαλλήλων, σε ποσοστό που ξεπερνάει το 90%, πράγμα το οποίο αποτυπώνεται ξεκάθαρα μέσα από τις ενδείξεις των ποσοστών στο παραπάνω Διάγραμμα 4.17. Επίσης, η πιο πάνω άποψη ενισχύεται ακόμη περισσότερο από το γεγονός ότι οι υπάλληλοι νιώθουν άνετα σε μεγάλο βαθμό όταν συζητούν με ανώτερα διευθυντικά στελέχη για

θέματα που θίγουν την ατομική διαφορετικότητα (Ερώτηση 22), αφού συμφωνούν αρκετά το 20%, πολύ 35% και απόλυτα 36% των ερωτηθέντων εργαζομένων.

**Διάγραμμα 4.18: Παροχή ίσων ευκαιριών για εκπαίδευση και σταδιοδρομία**

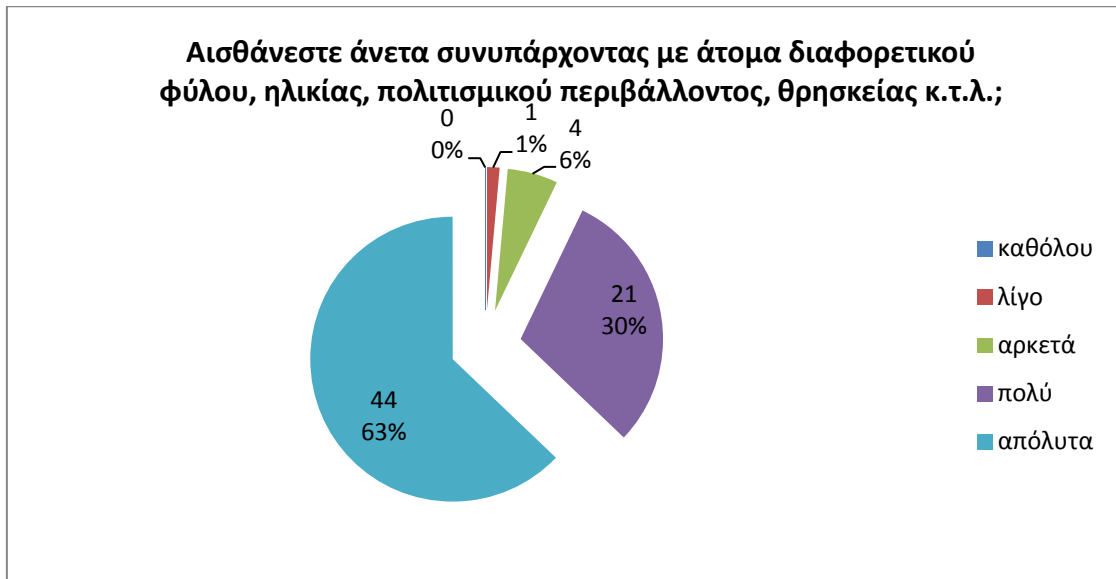


Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 23.

Σε θέματα εκπαίδευσης και σταδιοδρομίας η εταιρεία, με την ομόφωνη γνώμη και των εργαζομένων της (συνολικά πάνω από 95%, Διάγραμμα 4.18), παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλους ανεξαρτήτως ηλικίας ή κάποιας άλλης διαφορετικότητας. Εντούτοις, ένα στοιχείο στο οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία είναι πως η παρεχόμενη εκπαίδευση φαίνεται ότι δεν καλύπτει απόλυτα και σε όλες τις πτυχές το θέμα τυχόν διαφορετικότητας κάποιων μελών της ομάδας εργασίας (Ερώτηση 24), καθώς οι απαντήσεις των υπαλλήλων παρουσιάζουν διακυμάνσεις, συμφωνώντας απόλυτα σε ποσοστό 10%, πολύ 14%, αρκετά 33%, λίγο 28% και καθόλου 15%.

Η συμπεριφορά των μελών της ομάδας σε σχέση με το θέμα της διαφορετικότητας περιέχεται στις ερωτήσεις 25 και 26 του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, τα μέλη της ομάδας κατανοούν σε αρκετά μεγάλο βαθμό τις διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες των συναδέρφων τους στο χώρο εργασίας που δραστηριοποιούνται (συμφωνούν αρκετά 38%, πολύ 34% και απόλυτα 21%). Ακόμη, δεν φαίνεται να αντιμετωπίζονται πρόβλημα συνεκτικότητας, η οποία προκαλείται από τυχόν διαφορετικότητα κάποιων μελών της ομάδας, συμφωνώντας στην άποψη αυτή συνολικά το 84% των ερωτηθέντων (Ερώτηση 26, Β' Μέρος Ερωτηματολογίου 1).

**Διάγραμμα 4.19: Άνεση συνύπαρξης υπαλλήλων με άτομα με διαφορετικότητα**



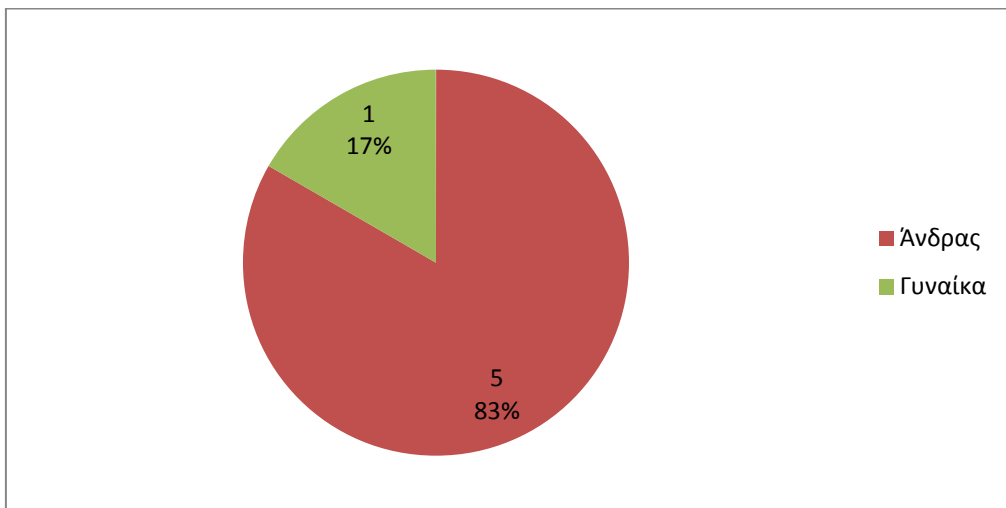
Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 1 (Υπάλληλοι Sony Hellas), ερώτηση 29.

Τέλος, στον εργασιακό τους χώρο οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι συνήθως δεν είναι αποδέκτες αραιωτικών σχολίων ή ανεκδότων αναφορικά με τη διαφορετικότητα των ανθρώπων (Ερώτηση 27), με ομοφωνία απόψεων πάνω από 80%. Το ίδιο συμβαίνει και κατά τη περίπτωση παρενόχλησης τους από συναδέλφους (Ερώτηση 28), καθώς το 62% των υπαλλήλων δηλώνει πως δεν έχει παρουσιαστεί σχεδόν ποτέ κάποιο περιστατικό. Στο παραπάνω Διάγραμμα 4.19, μπορούμε να διακρίνουμε με ευκολία το μεγάλο βαθμό άνεσης που έχουν οι υπάλληλοι της εταιρείας Sony Hellas, όταν συναναστρέφονται και συνεργάζονται με άτομα με διαφορετικότητα (συνολικά πάνω από 90%).

### 4.3 Περιγραφή αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου προϊσταμένων (Ερωτηματολ. 2)

#### 4.3.1. Μέρος Α': Γενικά περιγραφικά στοιχεία προϊσταμένων

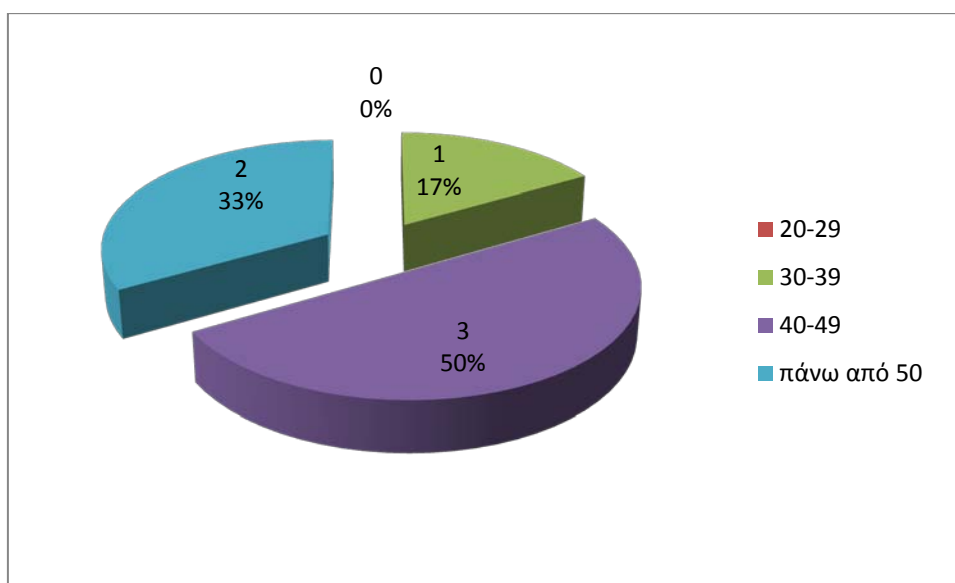
**Διάγραμμα 4.20: Φύλλο προϊσταμένων**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 2 (Προϊστάμενοι Sony Hellas), ερώτηση 1.

Από το σύνολο των ερωτηθέντων προϊσταμένων της εταιρείας Sony Hellas εμφανίζεται ότι οι άνδρες έχουν αρκετά σοβαρό προβάδισμα σε σχέση με το αντίθετο φύλλο. Σύμφωνα, λοιπόν, με την έρευνα το 83% αποτελείται από άνδρες προϊσταμένους και το 17% από γυναίκες.

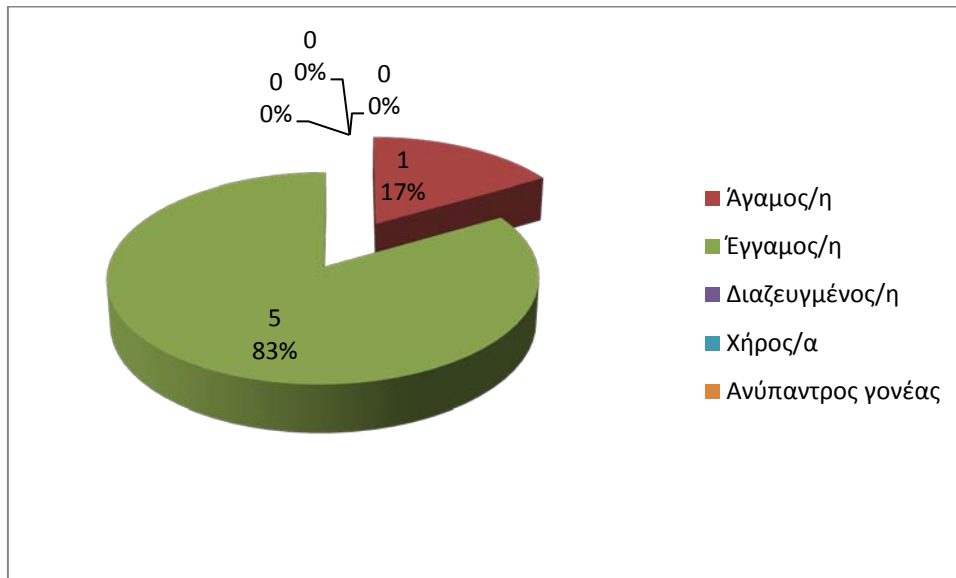
**Διάγραμμα 4.21: Ηλικιακή ομάδα προϊσταμένων**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 2 (Προϊστάμενοι Sony Hellas), ερώτηση 2.

Αναφορικά με τις ομάδες ηλικίας των προϊσταμένων, διαφαίνεται ότι υπάρχει σχετικά υψηλός μέσος όρος ηλικίας στην εταιρεία Sony Hellas, γεγονός φυσιολογικό καθότι πρόκειται για θέσεις ευθύνης που προϋποθέτουν λήψη σοβαρών επιχειρηματικών αποφάσεων. Έτσι, το 50% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 40-49 και το 33% στην ηλικιακή ομάδα πάνω από 50. Αντίθετα, οι προϊστάμενοι που είναι από 39 ετών και κάτω αποτελούν εν συνόλω μόλις το 17% του δείγματος.

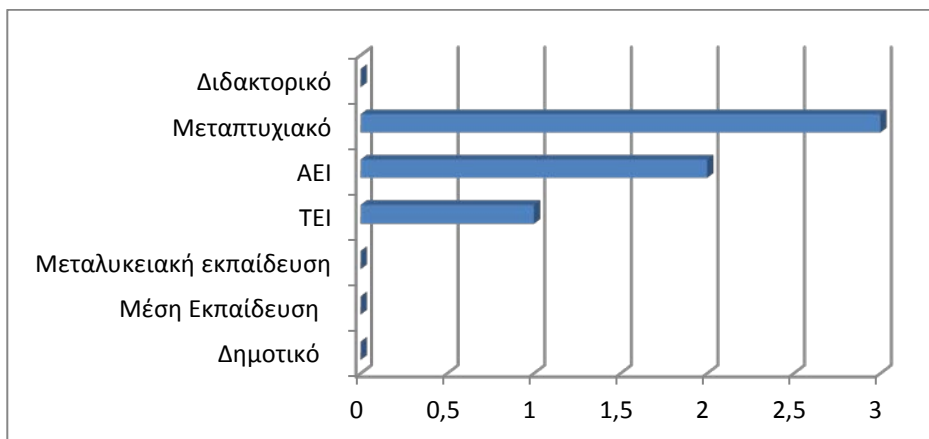
**Διάγραμμα 4.22: Οικογενειακή κατάσταση προϊσταμένων**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 2 (Προϊστάμενοι Sony Hellas), ερώτηση 3.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των προϊσταμένων της εταιρείας, όπως διακρίνεται και στο παραπάνω Διάγραμμα, είναι έγγαμοι (83%) ενώ οι άγαμοι είναι συντριπτικά λιγότεροι (17%). Όπως και στη περίπτωση των υπαλλήλων, έτσι και εδώ το παραπάνω στοιχείο συμβαδίζει απόλυτα με το ηλικιακό μέσο όρο των προϊσταμένων, που παρουσιάστηκε στο παραπάνω διάγραμμα.

**Διάγραμμα 4.23: Γραμματικές γνώσεις προϊσταμένων**

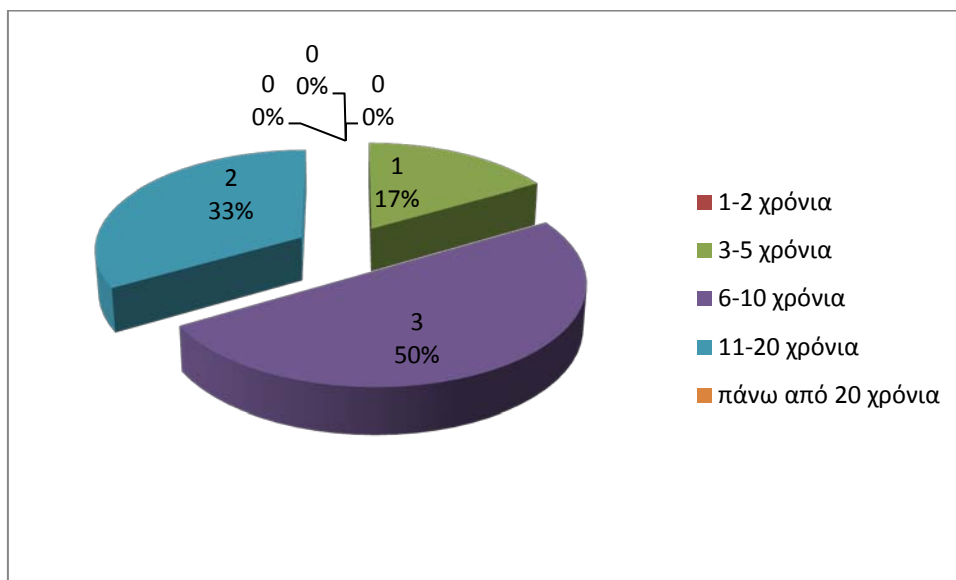


Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 2 (Προϊστάμενοι Sony Hellas), ερώτηση 5.

Η πλειοψηφία των προϊσταμένων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, αποτελώντας το 83% συνολικά του δείγματος, αφού έτσι προβλέπεται από το καταστατικό της εταιρείας Sony Hellas για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Επίσης, οι προϊστάμενοι που είναι απόφοιτοι ΤΕΙ αποτελούν ποσοστό 17%.

Όσον αφορά στη μητρική γλώσσα (Ερώτηση 4, Α' Μέρος Ερωτηματολογίου 2), η ελληνική αποτελεί την απόλυτη πλειοψηφία των προϊσταμένων. Ακόμη, οι συμβάσεις αορίστου χρόνου είναι το είδος εργασιακής σχέσης που προτιμά υπογράφει η εταιρία με τα στελέχη της. Οι συμβάσεις/συμβόλαια εργασίας δεσμεύουν όλα τα ανώτερα και ανώτατα διευθυντικά στελέχη στη συγκεκριμένη εταιρεία (Ερώτηση 6, Α' Μέρος Ερωτηματολογίου 2), σε συνάρτηση ασφαλώς με τα χρόνια απασχόλησής τους σε αυτήν.

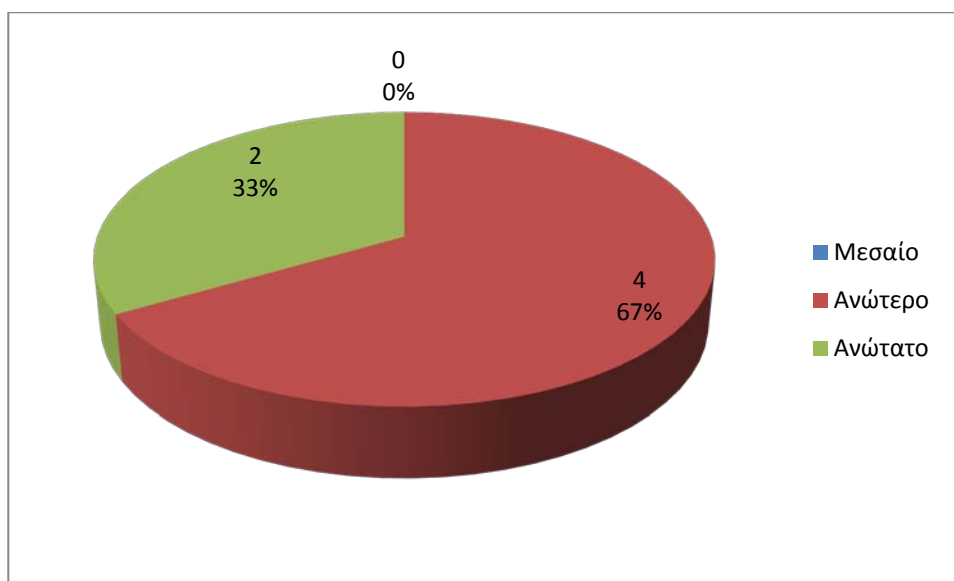
**Διάγραμμα 4.24: Χρόνος απασχόλησης προϊσταμένων στην εταιρεία**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 2 (Προϊστάμενοι Sony Hellas), ερώτηση 7.

Σύμφωνα με το ως άνω διάγραμμα, οι κυριότερες κατηγορίες του χρόνου απασχόλησης των προϊσταμένων στην εταιρεία κυμαίνονται μεταξύ 6-10 χρόνια και 11-20 χρόνια, σε ποσοστά 50% και 33% αντιστοίχως. Υπάρχει βέβαια και ένα ποσοστό προϊσταμένων, της τάξεως του 17% το οποίο βρίσκεται στην εταιρεία μεταξύ 3-5 χρόνια, που ανήκουν πιθανώς στο ανώτερο και όχι στο ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο.

**Διάγραμμα 4.25: Ιεραρχικό επίπεδο προϊσταμένων**

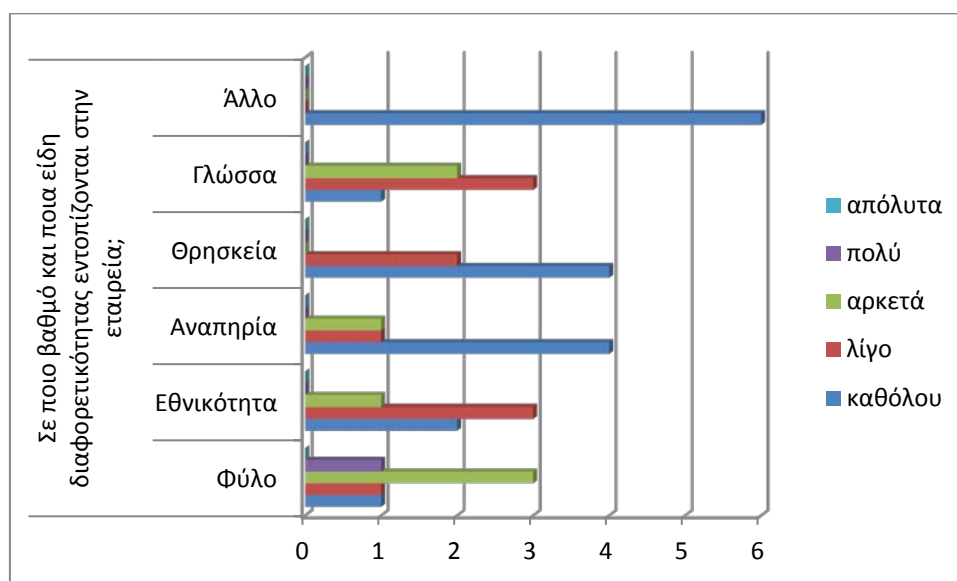


Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 2 (Προϊστάμενοι Sony Hellas), ερώτηση 10.

Τέλος, όπως έχει προαναφερθεί, οι ερωτηθέντες του Ερωτηματολογίου 2 (Παράρτημα) ανήκουν στο ανώτερο και ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο της εταιρείας Sony Hellas, σε ποσοστά 67% και 33% αντίστοιχα.

#### **4.3.2. Μέρος Β΄: Απόψεις προϊσταμένων για τη διαχείριση της διαφορετικότητας**

**Διάγραμμα 4.26: Βαθμός και είδη διαφορετικότητας που εντοπίζονται στην εταιρεία**

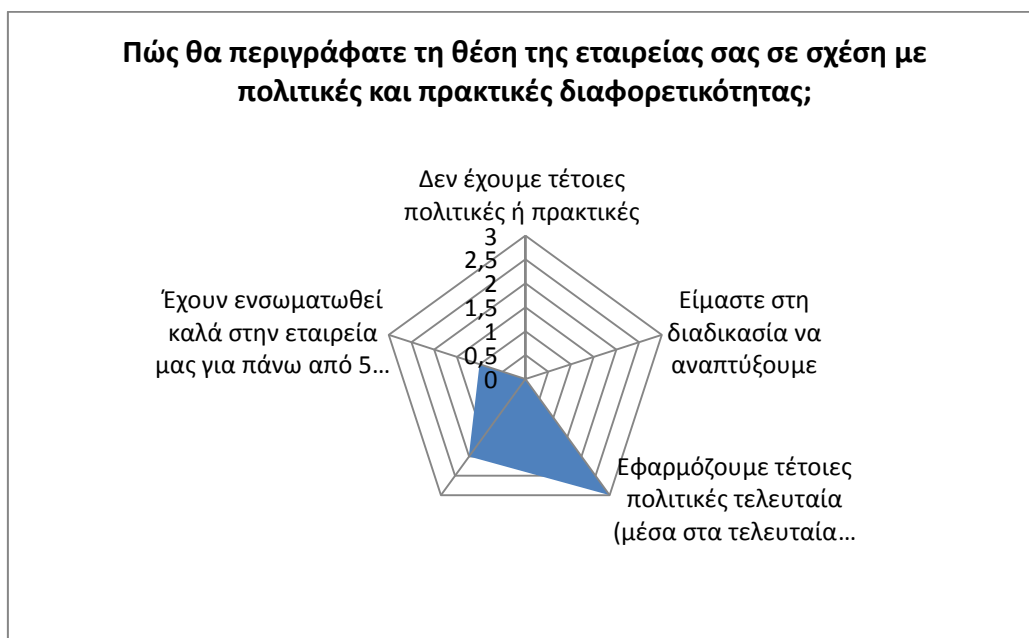


Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 2 (Προϊστάμενοι Sony Hellas), ερώτηση 1.



Σύμφωνα με τις απόψεις των προϊσταμένων, τα κυριότερα είδη διαφορετικότητας που εντοπίζονται στην εταιρεία Sony Hellas είναι το φύλο, η ηλικία και ο σεξουαλικός προσανατολισμός. Αναφορικά με το φύλο ο βαθμός εντοπισμού του είναι συνολικά 67% (αρκετά 50% και πολύ 17%), η ηλικία εντοπίζεται σε μικρότερο ποσοστό της τάξεως συνολικά 33% (αρκετά 17% και πολύ 17%) και ο σεξουαλικός προσανατολισμός σε ποσοστό 50% (αρκετά 33% και πολύ 17%). Αξίζει να αναφερθεί επίσης ότι τα υπόλοιπα είδη διαφορετικότητας, όπως φαίνεται και στο παραπάνω Διάγραμμα, δεν εντοπίζονται σε μεγάλο βαθμό στην εταιρεία παρά μόνο σε μεμονωμένες περιπτώσεις. Όσον αφορά στην εκπαίδευση που παρέχει η εταιρεία σε θέματα ισότητας και διαφορετικότητας (Ερώτηση 2, Β' Μέρος Ερωτηματολογίου 2), οι προϊστάμενοι αναφέρουν πως σχεδόν το 76% από το σύνολο των εργαζομένων λαμβάνουν τέτοιου είδους εκπαίδευση. Επίσης, ο βαθμός ενσωμάτωσης της ισότητας και διαφορετικότητας στη γενική επιχειρησιακή στρατηγική είναι αρκετά υψηλός (83%). Ο πιο πάνω ισχυρισμός των ανώτερων και ανώτατων διευθυντικών στελεχών της Sony Hellas ενισχύεται από το γεγονός ότι έχει ορισθεί ανώτατο διοικητικό στέλεχος που ηγείται των θεμάτων ισότητας και διαφορετικότητας στην εταιρεία, όπως επίσης και η ύπαρξη θεσμοθετημένης γραπτής πολιτικής για τις ίσες ευκαιρίες και για τη διαχείριση της διαφορετικότητας (Ερωτήσεις 4 έως 6, Β' Μέρος Ερωτηματολογίου 2).

**Διάγραμμα 4.27: Θέση της εταιρείας σε σχέση με πολιτικές και πρακτικές διαφορετικότητας**

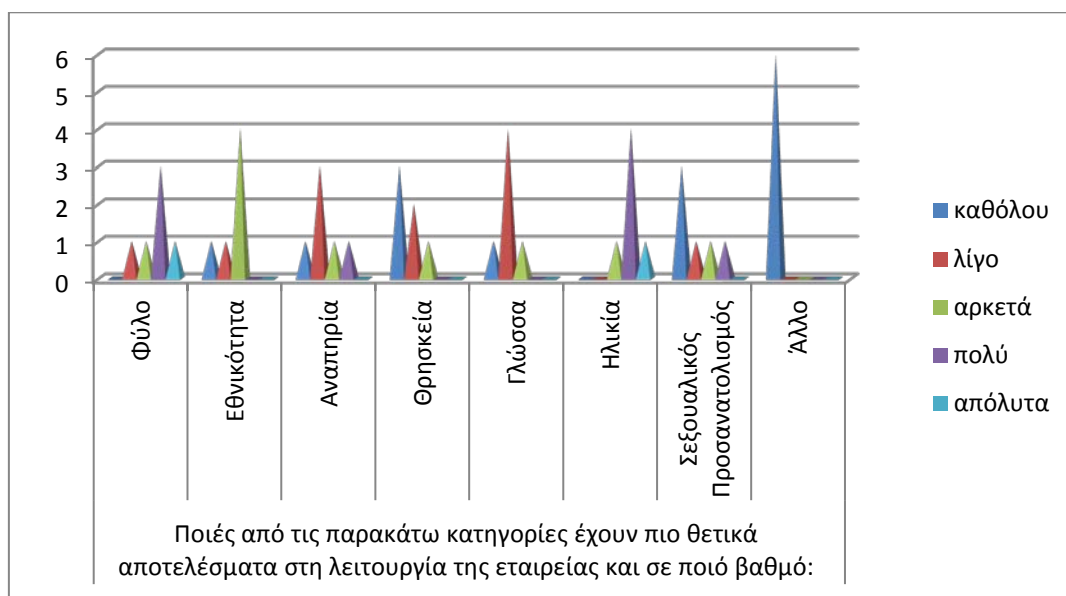


Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 2 (Προϊστάμενοι Sony Hellas), ερώτηση 7.

Ως προς τη θέση της εταιρείας σχετικά με τις πολιτικές και πρακτικές διαφορετικότητας, το 50% των προϊσταμένων που συμμετείχαν στη παρούσα έρευνα αποφάνθηκαν ότι στην εταιρεία έχουν

αναπτυχθεί και εφαρμοστεί τέτοιες πολιτικές, τουλάχιστον μέσα στα τελευταία 5 χρόνια, ενώ το 33% από αυτούς πιστεύουν ότι πρέπει να γίνουν ακόμη περισσότερα πάνω στο συγκεκριμένο θέμα (Διάγραμμα 4.27).

**Διάγραμμα 4.28: Κατηγορίες διαφορετικότητας που έχουν πιο θετικά αποτελέσματα στη λειτουργία της εταιρείας**



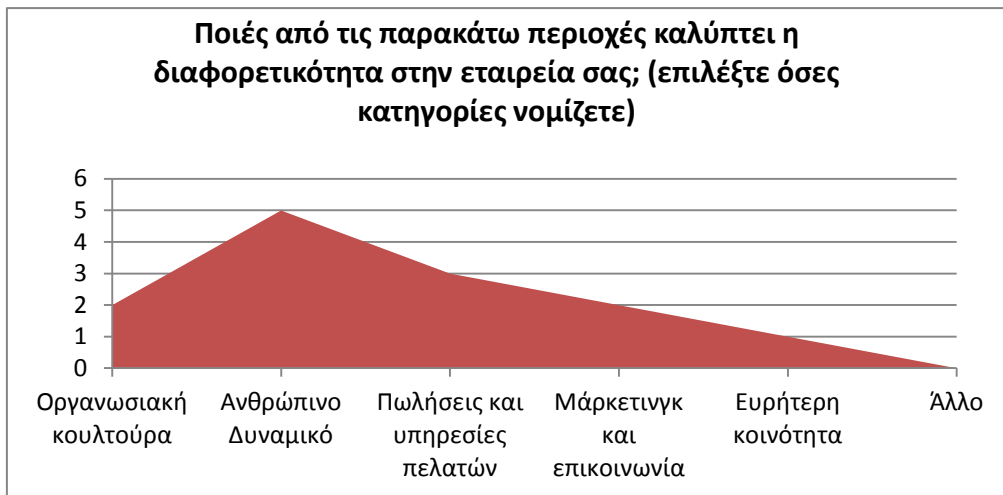
Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 2 (Προϊστάμενοι Sony Hellas), ερώτηση 9.

Από τις κατηγορίες διαφορετικότητας που έχουν εντοπιστεί στην εταιρεία Sony Hellas, υπάρχουν ορισμένες οι οποίες έχουν πιο θετικά αποτελέσματα στη γενικότερη λειτουργία και ευρυθμία της εταιρείας. Σύμφωνα, λοιπόν, με τους προϊσταμένους της εταιρείας οι κυριότερες από τις κατηγορίες αυτές είναι η εθνικότητα η οποία συνειρμικά συνεπάγεται τη πολυτισμικότητα (αρκετά 67%), η ηλικία (συνολικά 83% - πολύ 67% και απόλυτα 16%) και το φύλο (συνολικά 67% - πολύ 50% και απόλυτα 17%). Στη συνέχεια έπεται ο σεξουαλικός προσανατολισμός (συνολικά 33% - αρκετά 16,6% και πολύ 16,6%) (Διάγραμμα 4.28).

Στην ερώτηση 10 (Β' Μέρος) του παρόντος ερωτηματολογίου αναφέρονται τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν στην εταιρεία από τη χρήση της διαφορετικότητας. Με βάση, επομένως, την εμπειρία και τις απόψεις των ερωτηθέντων προϊσταμένων τα πιο σημαντικά οφέλη είναι η βελτίωση της φήμης και της εικόνας της επιχείρησης (πολύ 33% - απόλυτα 67%), η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της καινοτομίας (πολύ 33% - απόλυτα 50%), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες εταιρείες (πολύ 33% - απόλυτα 50%), η υποστήριξη στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών και στρατηγικών προώθησης (πολύ 50% - απόλυτα 33%), καθώς επίσης και η προσέλκυση, πρόσληψη και διατήρηση στις θέσεις εργασίας ατόμων από ευρύ φάσμα ικανοτήτων

(πολύ 50% - απόλυτα 33%). Επιπλέον, σημαντικά οφέλη θεωρούνται η καλύτερη διαχείριση των επιπτώσεων της παγκοσμιοποίησης και των τεχνολογικών αλλαγών (πολύ 50% - απόλυτα 17%) και η συμβολή στην ευελιξία και τη δεκτικότητα των εργαζομένων (πολύ 50% - απόλυτα 17%).

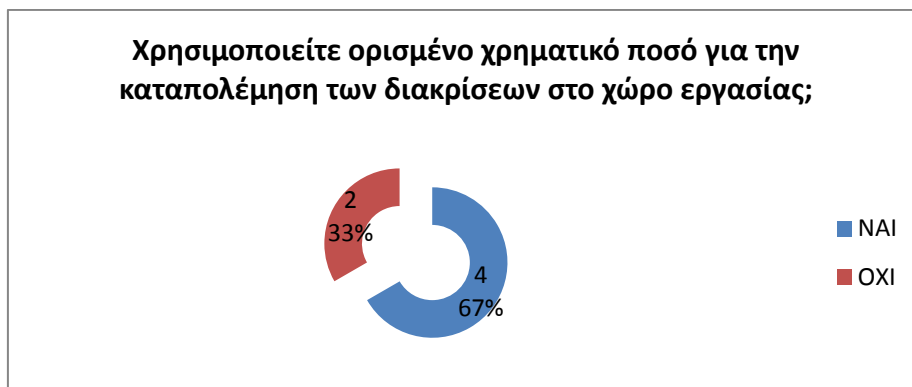
**Διάγραμμα 4.29: Ποιες περιοχές καλύπτει η διαφορετικότητα στην εταιρεία**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 2 (Προϊστάμενοι Sony Hellas), ερώτηση 11.

Σε ότι έχει να κάνει με τις περιοχές που καλύπτει η διαφορετικότητα στην εταιρεία Sony Hellas, μπορούμε να διακρίνουμε από το παραπάνω Διάγραμμα, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, ότι το ανθρώπινο δυναμικό και οι πωλήσεις/υπηρεσίες πελατών καταλαμβάνουν τις πρώτες θέσεις, συγκεντρώνοντας 38% και 23% αντίστοιχα. Αμέσως μετά και σχετικά κοντά είναι το μάρκετινγκ και η επικοινωνία με ποσοστό 15% του δείγματος και η οργανωσιακή κουλτούρα με το ίδιο ποσοστό.

**Διάγραμμα 4.30: Χρησιμοποίηση χρηματικού ποσού για τη καταπολέμηση των διακρίσεων στο χώρο εργασίας**

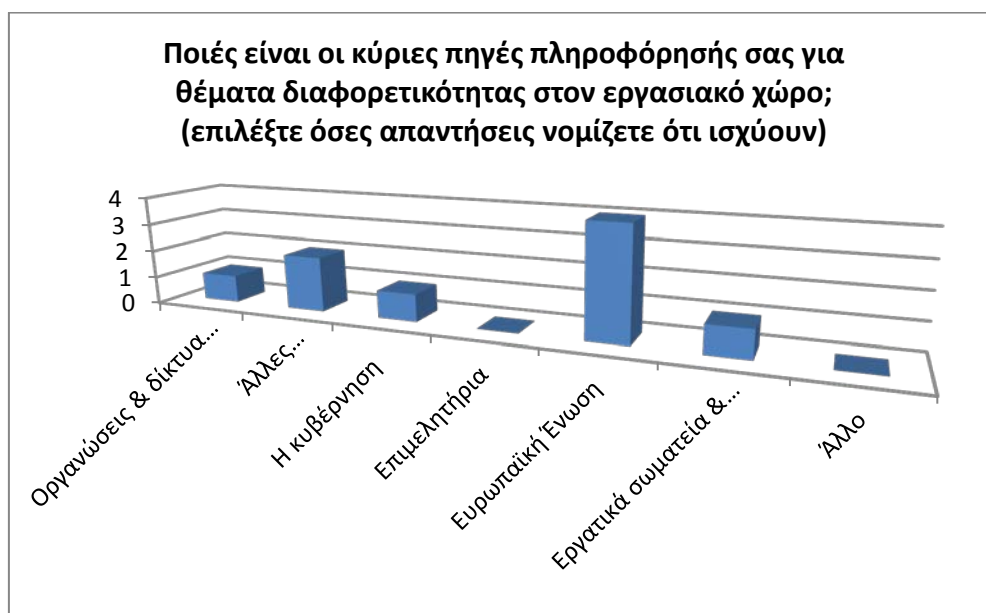


Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 2 (Προϊστάμενοι Sony Hellas), ερώτηση 12.

Στη σχετική ερώτηση, αναφορικά με τη χρησιμοποίηση χρηματικού ποσού ώστε να καταπολεμηθούν τυχόν διακρίσεις στην εν λόγω εταιρεία, η πλειοψηφία των προϊσταμένων απάντησε θετικά (67%), ανάλογα φυσικά και με το τμήμα το οποίο διοικεί ο καθένας και τα κονδύλια που χορηγούνται από τη διοίκηση (Διάγραμμα 4.30).

Ως πρώτο πιο σημαντικό εμπόδιο στις πολιτικές/πρακτικές διαφορετικότητας και την αντιμετώπιση των διακρίσεων στον εργασιακό χώρο, και πιο συγκεκριμένα στην εταιρεία Sony Hellas, κρίθηκε η έλλειψη του χρόνου που απαιτείται γι' αυτές τις πολιτικές/πρακτικές (50%), ενώ ως δεύτερο πιο σημαντικό εμπόδιο κρίθηκε η έλλειψη των απαιτούμενων κονδυλίων και η δυσκολία μέτρησης των αποτελεσμάτων αυτών των πολιτικών/πρακτικών (33% και 17%) (Ερώτηση 13 & 14, Β' Μέρος Ερωτηματολογίου 2).

**Διάγραμμα 4.31: Κύριες πηγές πληροφόρησης για θέματα διαφορετικότητας**



Επεξεργασία: Ερωτηματολόγιο 2 (Προϊστάμενοι Sony Hellas), ερώτηση 15.

Οι κύριες πηγές πληροφόρησης των ανώτερων και ανώτατων διευθυντικών στελεχών της Sony Hellas για θέματα διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση (σε ποσοστό 44%) και άλλες επιχειρήσεις που έχουν ήδη ενσωματώσει τα θέματα διαφορετικότητας στη γενική επιχειρησιακή τους στρατηγική (σε ποσοστό 22%) (Διάγραμμα 4.31).

Τέλος, οι προϊστάμενοι της εταιρείας και ασφαλώς η διοίκησή της, θα ήθελαν να είχαν περισσότερη πληροφόρηση για τα οφέλη αυτά της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας από τη κυβέρνηση (50%), τις οργανώσεις/δίκτυα εργοδοτών (27%) καθώς επίσης και τα εργατικά σωματεία και συνδικάτα (17%) (Ερώτηση 16, Β' Μέρος Ερωτηματολογίου 2).

#### **4.4 Συζήτηση αποτελεσμάτων έρευνας**

Η εκτενής ανάλυση των στατιστικών δεδομένων που πραγματοποιήθηκε με βάση τα δύο ερωτηματολόγια, σε συνδυασμό με τη συμμετοχική παρατήρηση μπορούν να μας οδηγήσουν στη παρακάτω ανάλυση των αποτελεσμάτων:

- Από το σύνολο των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα βρέθηκε ότι το 60% είναι άνδρες ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των γυναικών είναι 40%. Αυτό καταδεικνύει ότι η Sony Hellas ως τεχνολογική εταιρεία δείχνει μία προτίμηση στους άνδρες όσον αφορά στη κάλυψη των τεχνικών και τεχνολογικών κυρίως θέσεων εργασίας (μηχανογράφηση, υποστήριξη τεχνολογίας κ.ά.), ενώ οι γυναίκες τοποθετούνται συνήθως σε τμήματα στελέχωσης διοικητικών υπηρεσιών και εξυπηρέτησης πελατών, χωρίς βέβαια αυτό να εκλαμβάνεται ως ένδειξη τυχόν διακρίσεων ως προς το φύλο. Εντούτοις, στις υψηλότερες θέσεις της διοικητικής πυραμίδας εμφανίζεται το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής», καθώς το ποσοστό των γυναικών που κατέχουν ηγετικές θέσεις αγγίζει μόνο το 17%. Αντιθέτως σε θέσεις ευθύνης οι άντρες κατέχουν το 83%.
- Οι ηλικιακές διαφορές που εμφανίζονται ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους προϊσταμένους της εταιρείας θεωρούνται απολύτως φυσιολογικές, συνυπολογίζοντας ασφαλώς την εμπειρία, προϋπηρεσία και τα χρόνια απασχόλησης στην εταιρεία του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά. Επομένως, το 87% των υπαλλήλων είναι 39 ετών και κάτω σε αντίθεση με τους προϊσταμένους τους, το 83% των οποίων είναι 40 ετών και πάνω. Αυτό καταδεικνύει ότι δίδεται μεγάλη βαρύτητα στη πείρα των ατόμων προκειμένου να λάβουν ηγετικές θέσεις διοίκησης. Βεβαίως, οι δημογραφικές εξελίξεις καθιστούν το ζήτημα του περιορισμού των ηλικιακών διακρίσεων στην εργασία εξαιρετικά επίκαιρο, υποχρεώνοντας έτσι τις επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τις πολιτικές τους.
- Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων, είναι θετικό το γεγονός ότι το 60% είναι έγγαμοι, αφού όπως επιβεβαιώνεται και από τις έρευνες των Mathieu και Zazac (1990) οι έγγαμοι εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά προσαρμογής στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον. Εξάλλου, η εταιρεία προκρίνει την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικού χρόνου, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να δημιουργούν οικογένειες και να μεγαλώνουν τα παιδιά τους παράλληλα με την εργασία τους. Για το λόγο αυτό, η Sony Hellas προσφέρει προγράμματα αποχής από την εργασία στις μητέρες αλλά θέλοντας να ενισχύσει παράλληλα και τη συμμετοχή των ανδρών στη φροντίδα των παιδιών, έχει επεκτείνει τα προγράμματα αυτά και στους

άνδρες γονείς.

- Σχετικά με τις γραμματικές γνώσεις των εργαζομένων εμφανίζεται να υπερέχουν σε συνολικό ποσοστό (67%) οι πτυχιούχοι ΑΕΙ και ΤΕΙ, με τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου να αποτελούν συνολικά το 10%. Από το παραπάνω αναδεικνύεται εμφανώς το υψηλό μορφωτικό επίπεδο που υπάρχει στην εταιρεία, καθότι η Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού της Sony Hellas φαίνεται να δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε αυτό το θέμα, χωρίς να υπολογίζει το επιπρόσθετο μισθολογικό κόστος. Άλλωστε, η πλειοψηφία των τμημάτων της εταιρείας απαιτεί εξειδικευμένες τεχνολογικές γνώσεις.
- Μέσα από την ανάλυση των δύο ερωτηματολογίων είναι διακριτό ότι η πλειονότητα των υπαλλήλων εργάζονται στην εταιρεία 5 χρόνια και κάτω (94%), ενώ αυτοί που κατέχουν θέσεις διοίκησης και εργάζονται στην εταιρεία για τουλάχιστον 6 έτη αποτελούν το 83%. Αυτό απεικονίζει τον υψηλό αριθμό νεοεισερχόμενου προσωπικού στην εταιρεία τα τελευταία χρόνια, καθώς και την επαγγελματική εξέλιξη και ανέλιξη που έχουν όσοι εργαζόμενοι διατηρούν μακροχρόνια αμοιβαία σχέση με την εταιρεία. Το τελευταίο μπορεί να ενισχυθεί ακόμη περισσότερο λαμβάνοντας υπόψη το ποσοστό των συμβάσεων αορίστου χρόνου που υπάρχουν στην εταιρεία, που ξεπερνάει το 75% (76%), συμβάλλοντας στη γενικότερη αίσθηση σταθερότητας και ασφάλειας ως προς το εργασιακό μέλλον των εργαζομένων.
- Το περιθώριο πρωτοβουλιών και αποφάσεων που μπορούν να πάρουν κατά την εργασία τους οι υπάλληλοι της εταιρείας Sony Hellas, συνήθως γίνεται κατόπιν ενημέρωσης και έγκρισης από τους προϊσταμένους τους. Όπως προκύπτει, τονίζεται συνεχώς να χρησιμοποιούνται επίσημα έγγραφα/κανάλια επικοινωνίας προκειμένου να διεκπεραιωθεί μία δουλειά (82%), πράγμα που δείχνει την οργάνωση και μεθοδικότητα που επικρατεί σε όλα τα τμήματα της εταιρείας. Σε αυτό, επίσης, συμβάλλει επικουρικά και η ύπαρξη σχετικού ενημερωτικού φυλλαδίου που απαριθμεί τι θα έπρεπε να κάνουν οι εργαζόμενοι σε κάθε περίπτωση, γνωρίζοντας όλα τα απαραίτητα στοιχεία που καθιστούν τις αρμοδιότητές τους ξεκάθαρες και την εργασία τους αποτελεσματική. Επιπλέον, οι απαιτήσεις και οδηγίες δίνονται με κάθε λεπτομέρεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν ανά πάσα στιγμή και η εργασία είναι επί το πλείστον δομημένη χωρίς να οδηγεί σε απροσδόκητες εξελίξεις. Σε αυτό άλλωστε συνηγορεί και η άποψη του Drucker (1985), ο οποίος υποστηρίζει ότι σχεδόν καθένας μπορεί να λειτουργήσει επιχειρηματικά εάν η οργάνωση είναι δομημένη για να ενθαρρύνει το επιχειρηματικό πνεύμα.
- Τα επίπεδα εμπιστοσύνης που επικρατούν στην εταιρεία είναι αναλογικά σε υψηλά

επίπεδα (78%), πράγμα που συμβαδίζει με την αξιοπιστία και την ακεραιότητα που είναι επίσης ακρογωνιαίοι λίθοι της εμπιστοσύνης (Kouzes και Posner 1992). Το θέμα της πληροφόρησης σχετικά με τις απόψεις και τους προβληματισμούς ανάμεσα στους εργαζομένους και τη διοίκηση της εταιρείας, πρέπει να αναθεωρηθεί εν μέρει διότι παρουσιάζονται διακυμάνσεις στις απόψεις των δύο πλευρών. Μια ακόμη αντίθεση που εμφανίστηκε από τις απαντήσεις των ερωτώμενων είναι και το κατά πόσο αναπτύσσονται κοινωνικές σχέσεις μέσα στην εταιρεία, με γνώμονα ότι η συναδελφικότητα είναι υπαρκτή τουλάχιστον σε μερικά τμήματα της επιχείρησης (32%), ενώ σε αρκετές περιπτώσεις περιορίζεται μέσα στις τυπικές δομές και σχέσεις (11%), δηλαδή αυστηρά εντός του επαγγελματικού χώρου και κατά τη διάρκεια των επαγγελματικών δραστηριοτήτων.

- Η έμμεση και άμεση διάκριση είναι οι δύο κύριες μορφές διακρίσεων που εντοπίζονται στην εταιρεία Sony Hellas, σε ποσοστά 41% και 27% αντίστοιχα. Βέβαια, ο βαθμός εμφάνισής τους διαφέρει ανά περίπτωση και ανά τμήμα. Πρέπει να διευκρινιστεί ότι η έμμεση διάκριση αφορά περιπτώσεις που κάποια ουδέτερη διάταξη, κριτήριο ή πρακτική μέσα στην εταιρεία μπορεί να θέσει έναν εργαζόμενο, συγκριτικά με άλλους, σε μειονεκτική θέση ή να προκαλέσει λιγότερο ευνοϊκή μεταχείρισή του, ενώ η άμεση διάκριση αφορά περιπτώσεις που ένας εργαζόμενος τυγχάνει λιγότερο ευνοϊκής μεταχείρισης λόγω της διαφορετικότητάς του. Όμως, παρά τον εντοπισμό κυρίως τριών ειδών διαφορετικότητας, δηλαδή του φύλου, της ηλικίας και του σεξουαλικού προσανατολισμού, οι δύο πρώτες κατηγορίες επιφέρουν παράλληλα και τα πιο θετικά αποτελέσματα στη λειτουργία της εταιρείας, στοιχείο που μπορούμε να πούμε ότι βοηθάει σημαντικά στη καταπολέμηση των έμμεσων αλλά και άμεσων διακρίσεων όταν αυτές εμφανίζονται.
- Η εμφάνιση τυχόν διακρίσεων στην εταιρεία Sony Hellas εντοπίζονται κυρίως κατά το στάδιο λειτουργίας της σχέσης εργασίας (92%), δηλαδή κατά την απασχόληση, την επαγγελματική εξέλιξη, το μισθό και τις συνθήκες εργασίας. Σύμφωνα με τον Porter (1985), το αίσθημα της ισότητας ή της ίσης μεταχείρισης αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης. Για το λόγο αυτό, η διοίκηση της εταιρείας στη προσπάθειά της να αντιμετωπίσει το συγκεκριμένο πρόβλημα και ενσωματώνοντας παράλληλα την ισότητα και τη διαφορετικότητα στη γενική επιχειρησιακή της στρατηγική, εκπαιδεύει το μεγαλύτερο μέρος του συνόλου των εργαζομένων (97%) στα θέματα αυτά. Επίσης, τα τελευταία πέντε χρόνια η διοίκηση της εταιρείας έχει ορίσει ανώτατο διοικητικό στέλεχος που ηγείται των θεμάτων ισότητας και διαφορετικότητας, ενώ παράλληλα έχει

θεσμοθετημένη γραπτή πολιτική για τις ίσες ευκαιρίες και τη διαχείριση της διαφορετικότητας, την ενημέρωση της οποίας έχει αναλάβει ο προϊστάμενος κάθε τμήματος ξεχωριστά. Είναι σημαντικό να τονιστεί πως η συγκεκριμένη εταιρεία έχει κατανοήσει ότι η παροχή ίσων ευκαιριών μπορεί να διασφαλίσει τη διαφορετικότητα στις απόψεις, η οποία είναι μονόδρομος για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων που φέρνουν επιχειρηματική ανάπτυξη και εμπορική επιτυχία, ενώ ταυτόχρονα συνεισφέρουν στο αίσθημα του «ανήκειν» των εργαζομένων.

- Από την ανάλυση αποτελεσμάτων των δύο ερωτηματολογίων προκύπτει ότι οι ίσες ευκαιρίες για εκπαίδευση και σταδιοδρομία που παρέχονται από την εταιρεία στη πλειοψηφία των εργαζομένων της, συμβάλλουν σημαντικά στη κατανόηση και εμπέδωση των διαφορετικών αναγκών και προσδοκιών των συναδέρφων τους, όπως και στην αντιμετώπιση της διαφορετικότητας των μελών της κάθε ομάδας εργασίας, αφού οι προϊστάμενοι συμπεριλαμβάνουν κατά το δυνατόν όλα τα μέλη της ομάδας στην αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων που προκύπτουν (72%), χωρίς να αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα συνεκτικότητας. Σε αυτό το σημείο πρέπει να πούμε ότι πλέον οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τις ομάδες εργασίας ως εργαλεία για την επίτευξη των στόχων τους. Όσο η εργατική δύναμη τείνει να διαφοροποιείται τόσο οι ομάδες εργασίας διαφοροποιούνται και αυτές (Dreachlin κ.ά. 1999). Υπό την έννοια της πληροφόρησης και της λήψης αποφάσεων, η διαφορετικότητα των ομάδων μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα για τον οργανισμό, ειδικά οι ομάδες που επιτελούν λήψεις αποφάσεων και σύνθετα καθήκοντα (Cox 1993). Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η άνεση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι συνυπάρχοντας με άτομα με διαφορετικότητα (99%), καθώς επίσης και η άνεση που νιώθουν όταν συζητούν με ανώτερα διευθυντικά στελέχη για θέματα που θίγουν την ατομική διαφορετικότητα (91%).
- Τα οφέλη που απορρέουν στην εταιρεία Sony Hellas από την ισότιμη αξιοποίηση των διαφορετικών χαρακτηριστικών των στελεχών της είναι σημαντικά, αφού έτσι μπορεί να αποκομίσει ένα καλό επιχειρηματικό αποτέλεσμα. Προκειμένου λοιπόν η εταιρεία να επιτύχει βιώσιμη ανάπτυξη, επιβάλλεται να καταρτιστεί στη διαχείριση και χαλιναγώγηση όλων των δυνατοτήτων που μπορεί να προσφέρει η διαφορετικότητα. Επομένως, η δημιουργία τεχνολογικών εφαρμογών και υπηρεσιών που ενισχύουν την επιχειρηματική αξία της Sony Hellas μπορούν να εξασφαλίσουν παράλληλα κοινωνικό όφελος και είναι σε άμεση συνάρτηση με τη βελτίωση της φήμης και της εικόνας της επιχείρησης την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, τη καλύτερη διαχείριση των επιπτώσεων της παγκοσμιοποίησης και των τεχνολογικών αλλαγών, επιφέροντας το



επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες εταιρείες. Αξιοσημείωτο δε είναι το γεγονός, αναφορικά με τις νέες ιδέες και τα ζητήματα καινοτομίας ή πρωτοπορίας, ότι απλά η ύπαρξη τους δεν σημαίνει και την άμεση ή αυτόματη εφαρμογή τους, καθώς αυτά πρέπει να ενσωματωθούν στη φιλοσοφία και νοοτροπία όλων των εργαζομένων σε κάθε ιεραρχική βαθμίδα της εταιρείας. Άλλωστε, ας μην ξεχνάμε ότι στο σύγχρονο, διεθνή, δομημένο επιχειρηματικό στίβο, αυτό το οποίο κάνει τη διαφορά πλέον είναι η καινοτομία, η οποία προάγεται μέσω της διαφορετικότητας των εργαζομένων.

- Από το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι η περιοχή που καλύπτει κυρίως η διαφορετικότητα στην εταιρεία, μπορούμε να συμπεράνουμε πως αυτό περιλαμβάνει τους τομείς της προσέλκυσης, της επιλογής, της διατήρησης και ασφαλώς της εξέλιξης των εργαζομένων. Επιπροσθέτως, η χρησιμοποίηση χρηματικού ποσού για τη καταπολέμηση των διακρίσεων (67%) αναφέρεται κατά κύριο λόγο στη διενέργεια εκπαιδευτικών σεμιναρίων και διανομή σχετικών ενημερωτικών φυλλαδίων, όποτε βέβαια αυτό είναι δυνατόν καθώς η έλλειψη χρόνου αλλά και κονδυλίων που απαιτούνται για τις συγκεκριμένες αυτές πρακτικές αποτελούν τα πιο σημαντικά εμπόδια. Τέλος, διακρίνεται σοβαρή έλλειψη πηγών πληροφόρησης σε θέματα διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο, με τη κυβέρνηση, τις οργανώσεις/δίκτυα εργοδοτών και τα εργατικά σωματεία και συνδικάτα να απουσιάζουν εμφαντικά.

## **Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα Έρευνας**

### **5.1 Συμπεράσματα**

Μετά από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας μπορούμε να καταλήξουμε σε ορισμένα κρίσιμα συμπεράσματα, στη προσπάθεια να δώσουμε απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί.

Η αποτελεσματική, λοιπόν, καταπολέμηση των διακρίσεων στο χώρο εργασίας και πιο συγκεκριμένα στην εταιρεία Sony Hellas απαιτεί πολιτικές και πρακτικές διαφορετικότητας που να ενσωματώνονται στη γενική επιχειρησιακή στρατηγική. Οι πολιτικές διαχείρισης της ισότιμης μεταχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να δημιουργήσουν έναν σύνδεσμο ανάμεσα στις εσωτερικές και εξωτερικές διαστάσεις της εργασίας ενός οργανισμού (Ευρωπαϊκή Ένωση 2008). Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί ότι στο πλαίσιο προώθησης οργανωτικού περιβάλλοντος που σέβεται τη διαφορετικότητα και εφαρμόζει τη καταπολέμηση των διακρίσεων, η εταιρεία πρέπει να έχει την ενεργή υποστήριξη των εργαζομένων στις πρωτοβουλίες της για ισότητα. Σύμφωνα με το εταιρικό προφίλ της Sony, η διαχείριση της διαφορετικότητας, τόσο σε διεθνές όσο και στο τοπικό επίπεδο, είναι προσανατολισμένη στην αξιοποίηση των ανομοιογενών χαρακτηριστικών και ιδεών των εργαζομένων της σε κάθε περιοχή όπου δραστηριοποιείται, με στόχο τη δημιουργία οφέλους προς την εταιρεία. Οι κύριες πρακτικές που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι η πρόσληψη εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο, η ενθάρρυνση ομοιόμορφης συμπεριφοράς στους εργαζομένους, η αναγνώριση και ο σεβασμός της διαφορετικότητας μέσα από τη συστηματική εκπαίδευση σε θέματα ποικιλομορφίας, όπως επίσης και η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης από την επικοινωνία και ανοιχτή συζήτηση με όλους για θέματα διαφορετικότητας. Επομένως, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η εφαρμογή επιτυχημένων πρακτικών και πολιτικών διαφορετικότητας στην εν λόγω εταιρεία απορρέει από την ύπαρξη κουλτούρας που εκτιμάει και προβάλλει ενσυνειδήτως τη διαφορετικότητα, ενώ παράλληλα την εμπεριέχει με ευκρίνεια στην εταιρική στρατηγική και το όραμα της, ως απαραίτητο στοιχείο και μακροπρόθεσμο οικονομικό της στόχο.

Επιπροσθέτως, η ενσωμάτωση των πολιτικών διαφορετικότητας στη γενική επιχειρησιακή στρατηγική της Sony Hellas πραγματοποιείται με τη δημιουργία του κατάλληλου εκείνου περιβάλλοντος, όπου προωθούνται ο σεβασμός και η ενσωμάτωση ανάμεσα στα μέλη των ομάδων εργασίας. Αυτό έχει σαν θετικό επιχειρηματικό αποτέλεσμα τη προσέλκυση εργαζομένων υψηλού επιπέδου και ταυτόχρονα τη μείωση των λειτουργικών δαπανών της εταιρείας, μέσα από τη μικρότερη ροή ανανέωσης προσωπικού και αποχής, κάτι το οποίο φάνηκε και από τα αντίστοιχα

ποσοστά που προηγήθηκαν αναφορικά με το χρόνο απασχόλησης των εργαζομένων και το επίπεδο γραμματικών γνώσεων που διαθέτουν. Άλλωστε, η προσέλκυση ενός ποικίλου εργατικού δυναμικού που απαρτίζεται από άτομα με ιδιαίτερα προσόντα μέσα από ανάλογες πρακτικές διαφορετικότητας, μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία έτσι ώστε να ικανοποιεί πιο εύκολα τις απαιτήσεις των ποικίλων πελατών της, βελτιώνοντας γενικότερα την εξυπηρέτηση πελατών. Ένα επιπλέον σημαντικό κομμάτι ως προς την εδραίωση αλλά και εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών διαφορετικότητας, στο οποίο δίνει ιδιαίτερη έμφαση η εταιρεία, είναι η βελτίωση της επικοινωνίας και των τρόπων κοινής πληροφόρησης στο εσωτερικό της, καθώς έτσι μπορεί να ενισχυθεί η ικανότητα να ευνοηθούν οι κοινές κουλτούρες, τα πρότυπα και οι αξίες μέσα στην εταιρεία.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι η διαφορετικότητα σε έναν οργανισμό αποτελεί μια δεξαμενή άντλησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Επομένως, η εταιρεία, η οποία θα προγραμματίσει και θα υλοποιήσει επιτυχημένα μια στρατηγική διαφορετικότητας ενσωματώνοντάς τη παράλληλα στην επιχειρησιακή της στρατηγική, φαίνεται να ενισχύει τη θέση της στο παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Άλλωστε, όπως είπε και ο Peter F. Drucker (1985): «Τα αποτελέσματα κερδίζονται με την εκμετάλλευση ευκαιριών και όχι με τη λύση προβλημάτων». Επομένως, εφόσον η εταιρεία Sony Hellas αποσκοπεί στη βελτιστοποίηση της απόδοσης της, θα λέγαμε ότι είναι αρκετά σημαντικό το γεγονός ότι έχει ήδη αντιληφθεί τη διαφορετικότητα ως ευκαιρία και όχι ως πρόβλημα προς επίλυση, αφού είναι μια ευκαιρία να διευρύνει περαιτέρω τους ορίζοντες της και να διαμορφώσει το περιβάλλον στο οποίο οι ανταγωνιστές της θα πρέπει να προσαρμοστούν.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής της συγκεκριμένης εταιρείας δίνει έμφαση στον τρόπο που εφαρμόζεται η διαχείριση της διαφορετικότητας και ασφαλώς οι ανάλογες πρακτικές και πολιτικές, σε συνεργασία με το ανώτατο διοικητικό στέλεχος που ηγείται των θεμάτων ισότητας και διαφορετικότητας στον οργανισμό και με τη συμμετοχή όλων των διευθύνσεων και τμημάτων, ώστε να επιταχυνθούν οι σχετικές διαδικασίες διάχυσης και ευαισθητοποίησης στο εσωτερικό της εταιρείας. Βέβαια, για να ενσωματωθούν επιτυχώς όλα τα παραπάνω στη γενική επιχειρησιακή στρατηγική της Sony Hellas πρέπει καθεμία από τις διευθύνσεις και καθένα από τα τμήματα της εταιρείας να προσαρμόσουν τις πρακτικές αυτές στο δικό τους πλαίσιο και να προσδιορίσουν σαφή και μετρήσιμα κριτήρια για να τις πετύχουν. Άλλωστε, όλες οι αποφάσεις της διοίκησης πρέπει να λαμβάνονται σε κλίμα εμπιστοσύνης, αποδοχής και αναγνώρισης από το σύνολο των εργαζομένων. Επομένως, προκύπτει το συμπέρασμα ότι για την ορθή διαχείριση της διαφορετικότητας και την αποτελεσματική ενσωμάτωσή της στη στρατηγική της εταιρείας, χρειάζεται ένα εξαιρετικά διαφανές σύστημα διαχείρισης αποδόσεων που να έχει αναπτυχθεί με μεθοδικό τρόπο, ώστε η μέτρηση των αποδόσεων αυτών να μπορεί να πραγματοποιηθεί με σχετική ακρίβεια ανεξάρτητα από την

εμφάνιση τυχόν διακρίσεων. Έτσι, θα είναι δυνατή η λεπτομερής και ουσιαστική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Αναφορικά με το ερευνητικό ερώτημα που σχετίζεται με τα οφέλη που αποκομίζει η εταιρεία Sony Hellas από τη διαχείριση της διαφορετικότητας, είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι αυτά είναι πολλαπλά και σε ξεχωριστούς τομείς. Ωστόσο, για να είναι δυνατό να αποκομισθούν τα οφέλη της διαφορετικότητας, πρέπει σαφώς η διαχείρισή της να είναι αποτελεσματική. Βέβαια, το σημαντικό στα οφέλη αυτά που η ίδια η εταιρεία έχει ενστερνιστεί είναι ότι αφορούν την εταιρεία στο σύνολό της και όχι ένα τμήμα αυτής, καθώς επίσης όλα τα επίπεδα, ιδίως τα ηγετικά στελέχη και την ανώτερη διοίκηση. Βάσει, λοιπόν, των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας συμπεραίνουμε πως η βελτίωση της εταιρικής φήμης και της εικόνας της επιχείρησης είναι ίσως το μεγαλύτερο όφελος που έχει η Sony Hellas, αφού με τον τρόπο αυτό μπορεί να ενισχύσει την εταιρική της κουλτούρα και να αναδείξει περισσότερο την εξωτερική της υπόσταση στη κοινωνία. Επίσης, οι επαφές με ακαδημαϊκά και ερευνητικά κέντρα, όπως και η συμμετοχή σε ερευνητικές μελέτες μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στην εξωτερική αναγνώριση της εταιρείας και βελτίωση της φήμης της. Ένα ακόμη σημαντικής βαρύτητας όφελος που έχει αποκομίσει η συγκεκριμένη εταιρεία από τη χρήση της διαφορετικότητας είναι η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, κάτι το οποίο μπορούμε με ευκολία να διαπιστώσουμε από τα υψηλής ποιότητας πρωτοποριακά προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχει σε υψηλότερο επίπεδο από τον ανταγωνισμό, καθώς το όνομά της έχει συνδεθεί με τη πρωτοπορία της τεχνολογικής επανάστασης. Άλλωστε, η Sony κατατάσσεται ανάμεσα στις πιο αναπτυγμένες επιχειρήσεις παγκοσμίως αλλά και στην Ελλάδα. Επίσης, η διαφορετικότητα εξασφαλίζει τη δημιουργικότητα και δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι στο σύγχρονο, διεθνή, δομημένο επιχειρηματικό στίβο, αυτό το οποίο κάνει τη διαφορά είναι πλέον η καινοτομία, η οποία εξασφαλίζεται μέσω της διαφορετικότητας των ομάδων. Επιπλέον, λόγω του συνεχούς εντεινόμενου ανταγωνισμού που επικρατεί στον τομέα της τεχνολογίας, εξαιτίας της διάχυσης της γνώσης και της τεχνολογίας παγκοσμίως, το όφελος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με άλλες εταιρείες του κλάδου που αποκτά από τη χρήση της διαφορετικότητας η εταιρεία Sony Hellas θεωρείται αρκετά σημαντικό. Από την ανάλυση άλλωστε προκύπτει ότι η εταιρεία αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό της, προσελκύοντας αλλά και διατηρώντας τους καλύτερους και πιο ταλαντούχους εργαζόμενους. Όπως υποστήριζαν οι Hammer και Champy (1993), ο αυξημένος ανταγωνισμός δεν αντιμετωπίζεται με το να υποχρεωθούν οι άνθρωποι να δουλέψουν σκληρότερα αλλά να μάθουν να δουλεύουν διαφορετικά, υιοθετώντας νέες τεχνικές κατάλληλες για τις συγκεκριμένες κάθε φορά περιστάσεις. Βεβαίως, το σημαντικό είναι η ικανότητα που θα επιδείξει η εταιρεία στο μέλλον, ώστε να χρησιμοποιήσει το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα για να πετύχει ανώτερη επίδοση, σε όρους κερδοφορίας και όχι μόνο αλλά και να

διατηρήσει το πλεονέκτημά της μακροπρόθεσμα, διασφαλίζοντας παράλληλα καλύτερη διαχείριση των επιπτώσεων της παγκοσμιοποίησης και των τεχνολογικών αλλαγών.

Τέλος, σε ότι αφορά στις κύριες πηγές πληροφόρησης που έχει η διοίκηση της Sony Hellas πάνω σε θέματα διαφορετικότητας, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου η διαφορετικότητα μπορεί να εκφράζεται ελεύθερα και βέβαια να αξιοποιείται από τον ίδιο τον οργανισμό προκειμένου να εξαλείψει στο μέγιστο βαθμό τις υπάρχουσες μορφές διακρίσεων που εμφανίζονται, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι αντιμετωπίζει σοβαρές δυσκολίες. Και αυτό απορρέει από το γεγονός ότι στην Ελλάδα η πλειονότητα των εταιρειών δεν είναι εξοικειωμένες με την αξία της διαφορετικότητας, παρουσιάζοντας σοβαρή υστέρηση στο θέμα αυτό. Αντίθετα, σε πολλές περιπτώσεις βλέπουμε ότι η διαφορετικότητα αποφεύγεται, λόγω συντηρητισμού και πιθανών ρίσκων που θεωρείται ότι μπορεί να επιφέρει. Από το παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε την ανάγκη επιβολής πρωτοβουλιών που θα εστιάσουν τόσο στην επιτάχυνση και ισχυροποίηση των πολιτικών όσο και των πραγματικών εφαρμογών. Έτσι, ως κύρια πηγή αναφοράς για περισσότερη πληροφόρηση και ευαισθητοποίηση σε θέματα διαφορετικότητας, η διοίκηση της εταιρείας Sony Hellas έχει την Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία συνδράμει στο κομμάτι αυτό με έρευνες και εκστρατείες ενημέρωσης των επιχειρήσεων για την ισότητα και καταπολέμηση των διακρίσεων στον εργασιακό χώρο και τη προώθηση της χρήσης της διαφορετικότητας, καθότι αυτά αποτελούν θεμελιώδεις αρχές της από την ίδρυσή της. Άλλωστε, οι νόμοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης απαγορεύουν τις διακρίσεις, τη παρενόχληση και τον εκφοβισμό εργαζομένων λόγω φυλετικής ή εθνικής καταγωγής, αναπηρίας, ηλικίας, φύλου, σεξουαλικού προσανατολισμού και θρησκείας ή πεποιθήσεων (Ευρωπαϊκή Ένωση 2012). Επομένως, οι επιχειρήσεις έχουν την ευθύνη να φροντίζουν ώστε οι υπάλληλοί τους να μπορούν να εργαστούν σε ένα περιβάλλον απαλλαγμένο από διακρίσεις. Παρεμπιπτόντως, αξίζει να σημειωθεί, ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη διαχείριση της πολυμορφίας ως αναγκαστικό επακόλουθο της νομοθεσίας, υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη διαχείριση της πολυμορφίας αντιδρώντας σε πραγματικές υφιστάμενες συνθήκες και προβλήματα. Μία επιπλέον πηγή πληροφόρησης της εταιρείας σε σχετικά θέματα διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας είναι άλλες επιχειρήσεις, κυρίως του εξωτερικού, οι οποίες έχουν ήδη ενσωματώσει επιτυχημένα τα θέματα αυτά στην επιχειρησιακή τους στρατηγική και έχουν αναγνωριστεί για αυτό με διεθνή βραβεία και διακρίσεις. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας μας έδειξε ότι η συμμετοχή των οργανώσεων/δικτύων εργοδοτών, των εργατικών σωματείων και συνδικάτων όπως επίσης και της κυβέρνησης στη πληροφόρηση της συγκεκριμένης εταιρείας, αλλά και γενικότερα, πάνω σε ζητήματα ισότητας και διαφορετικότητας είναι από ελάχιστη έως ανύπαρκτη. Από το ανησυχητικό αυτό στοιχείο συμπεραίνουμε ότι στην Ελλάδα εντοπίζεται έλλειψη όσον αφορά την ενημέρωση αλλά και

ανάπτυξη προγραμμάτων, τα οποία έχουν ως στόχο την υποστήριξη της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας, χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα πως δεν υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξή τους στο εγγύς μέλλον. Ειδικά σε μια δύσκολη περίοδο όπως αυτή που διανύουμε, η υποτίμηση της αξίας της διαφορετικότητας μπορεί να στερήσει από μια επιχείρηση τη δυνατότητα να αναπτυχθεί. Συνεπώς, η εκτενής ενημέρωση των επιχειρήσεων από όλους τους αρμόδιους φορείς σχετικά με θέματα και προγράμματα διαφορετικότητας κρίνεται άκρως απαραίτητη, καθώς αυτά είναι κρίσιμα και καλούνται να αλλάξουν ένα κατεστημένο, ενεργοποιώντας ή ακόμα και «αναγκάζοντας» τις εταιρείες να εντάξουν στους κόλπους τους άτομα με διαφορετικά χαρακτηριστικά, με γνώμονα την αξία τους, προστατεύοντάς τα παράλληλα από τυχόν διακρίσεις που μπορούν να υποστούν λόγω της διαφορετικότητάς τους.

## **5.2 Προτάσεις**

Η διαχείριση της διαφορετικότητας που εφαρμόζεται από την εταιρεία Sony Hellas, όπως προέκυψε και από τη παρούσα έρευνα, αποτελεί σημαντικό εργαλείο το οποίο συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματική αντιμετώπιση και καταπολέμηση των υφισταμένων διακρίσεων μέσα σε αυτήν. Εντούτοις, για τη καλύτερη και αποδοτικότερη ενσωμάτωση των ιδεών και πρακτικών διαφορετικότητας στις καθημερινές διοικητικές και μαθησιακές διεργασίες της εταιρείας αλλά και του περιβάλλοντός της, απαιτούνται επιπλέον προσεγγίσεις και πολιτικές προς αυτή τη κατεύθυνση. Αρχικά, η ευαισθητοποίηση όλων των επιπέδων διοίκησης σε σχέση με τη πρόληψη και καταπολέμηση των διακρίσεων στην εταιρεία, όπως επίσης και η συμμετοχή του συνόλου των εργαζομένων όλων των βαθμίδων στις διαδικασίες σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης των πολιτικών και πρακτικών διαφορετικότητας που εφαρμόζονται κρίνονται απολύτως απαραίτητες. Και αυτό, διότι φάνηκε πως χρειάζονται ορισμένες παρεμβάσεις στην εταιρεία Sony Hellas όσον αφορά στη διαχείριση της διαφορετικότητας, έτσι ώστε να γίνει ζωντανό κομμάτι του οργανισμού, όντας ακόμη πιο αποτελεσματική προσφέροντάς της προστιθέμενη αξία. Ορισμένες τέτοιες προτεινόμενες παρεμβάσεις είναι ο εντοπισμός και η διάγνωση από μέρος της εταιρείας των αναγκών που έχει αναφορικά πάντα με τις διακρίσεις στο χώρο εργασίας και εν συνεχεία η καταγραφή τους με σαφήνεια, δίνοντας προτεραιότητα στις πιο σημαντικές εξ αυτών, προκειμένου να μπορεί να διαμορφωθεί το κατάλληλο πλάνο για τη διαχείριση της διαφορετικότητας. Ένα τέτοιο παράδειγμα μπορεί να είναι η συστηματική καταγραφή του ποσοστού αντιπροσώπευσης γυναικών στα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας και η πολιτική ίσων ευκαιριών ανάληψης ανώτερων ιεραρχικά θέσεων. Σημαντική βοήθεια στο κομμάτι αυτό μπορεί να δώσει ο ορισμός κάποιου εξωτερικού

συμβούλου διαφορετικότητας, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος σε θέματα που έχουν να κάνουν με το σεβασμό της διαφορετικότητας αλλά και την άρση των διακρίσεων που παρουσιάζονται μέσα στην εταιρεία, διοργανώνοντας ανάλογες επιτροπές. Παράλληλα, οι αρμόδιοι που ηγούνται των θεμάτων ισότητας και διαφορετικότητας στην εταιρεία οφείλουν να αναπτύξουν διαδικασίες διάχυσης και ευαισθητοποίησης στο εσωτερικό της, σε συμφωνία με την ανώτατη διοίκηση. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι ανάμεσα στους εμπορικούς στόχους που υθέτει η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας οφείλει να συμπεριλάβει και ορισμένους στόχους, ισοβαρείς με τους υπόλοιπους, που να αφορούν σε θέματα διαφορετικότητας και ίσων ευκαιριών.

Επιπροσθέτως, εξαιτίας της δυσκολίας που αντιμετωπίζει η εταιρεία Sony Hellas αναφορικά με τη σωστή και ακριβή μέτρηση των αποτελεσμάτων των πρακτικών διαφορετικότητας και αντιμετώπισης των διακρίσεων που εφαρμόζει, προτείνεται η εισροή τεχνογνωσίας διαμέσου ενός συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, όπως επίσης και ενός συστήματος επεξεργασίας, τεκμηρίωσης και παρακολούθησης τόσο των ποσοτικών όσο και των ποιοτικών δεδομένων. Εν συνεχεία, μπορεί να γίνει η σχετική έκθεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης της διαχείρισης της διαφορετικότητας και ασφαλώς η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων αυτών και των καλών πρακτικών στο εσωτερικό της εταιρείας. Ένα άλλο, εξίσου σημαντικό, στοιχείο που πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα η συγκεκριμένη εταιρεία, είναι ο συστηματικός και σε τακτά χρονικά διαστήματα έλεγχος σχετικά με τις στάσεις των εργαζομένων όλων των βαθμίδων πάνω σε ζητήματα ισότητας και διαφορετικότητας. Ο έλεγχος αυτός μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω ετήσιων ερευνών συμπεριφοράς των εργαζομένων, οι οποίες μπορούν να είναι ηλεκτρονικές και ανώνυμες, με σκοπό αφενός να γνωστοποιηθούν και να διερευνηθούν οι απόψεις και οι γνώμες του προσωπικού σχετικά με ζητήματα ισότητας και διαφορετικότητας, αφετέρου να εκτιμηθούν οι αλλαγές στις αντιλήψεις και την ικανοποίηση του προσωπικού βάση των πολιτικών και πρακτικών που εφαρμόζονται από την εταιρεία.

Γενικά, μια ηγέτιδα εταιρεία οφείλει να προάγει τον δυναμισμό της ως οργανισμός και να μπορεί να αξιοποιεί τη πολυμορφία των εργαζομένων της, αποσκοπώντας στη δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, η εταιρεία πρέπει να προσφέρει ένα ευέλικτο και ευπροσάρμοστο εργασιακό περιβάλλον προσελκύοντας και διακρατώντας εξαιρετικούς εργαζομένους, υψηλού διαμετρήματος, οι οποίοι θα είναι οι πλέον κατάλληλοι για εργασία ανεξάρτητα από την εθνικότητα, τη φυλή ή και το φύλλο τους. Το περιβάλλον αυτό δύναται να περιλαμβάνει ευέλικτα ωράρια εργασίας ή/και διαφορετικές μορφές εργασίας (επιλεκτική, προαιρετική, κλπ). και μπορεί να προφέρει τη δυνατότητα να προσαρμοστούν σε αυτό εργαζόμενοι με διαφορετικές ανάγκες, υποχρεώσεις, προτιμήσεις και συνήθειες. Έτσι, η εταιρεία

θα επιτύχει να υποκινήσει τους εργαζομένους της οι οποίοι θα είναι σε θέση να δείξουν το σύνολο των δυνατοτήτων τους.

Εν κατακλείδι, μπορούμε να πούμε ότι η παρούσα έρευνα μετά την ανάλυση τόσο της θεωρητικής όσο και της εμπειρικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας μας έδωσε ορισμένες απαντήσεις όσον αφορά τις πολιτικές και πρακτικές που χρησιμοποιεί η εταιρεία Sony Hellas προκειμένου να αντιμετωπίσει τις διακρίσεις και τα προβλήματα διαφορετικότητας, τους τρόπους που αυτές ενσωματώνονται στη γενική επιχειρησιακή της στρατηγική, όπως και τα οφέλη που αποκόμισε από την αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η παρούσα μελέτη αποτελεί μία προσπάθεια συστηματικής καταγραφής, ταξινόμησης και αξιολόγησης του υλικού που μπόρεσα να συλλέξω, έχοντας χαρακτήρα κυρίως επιστημονικό. Αναμφίβολα, το θέμα της συγκεκριμένης έρευνας είναι πολυδιάστατο και σίγουρα χρειάζεται να αποκτήσει ακόμη μεγαλύτερη επιστημονική αυτοτέλεια στο μέλλον, πράγμα το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με περισσότερη θεωρητική διεπιστημονική διερεύνηση μέσα από μελλοντικές προσεγγίσεις του θέματος, αφού άλλωστε έχει πολλές ερευνητικές δυνατότητες και μεγάλο εύρος εφαρμογής. Ο λόγος είναι ότι μέσω της διαφορετικότητας οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν την αγορά με σφαιρικότητα, αξιοποιώντας όλες τις τάσεις και εξελίξεις που προκύπτουν, καθότι η εφαρμογή των αρχών της ισότητας και της διαφορετικότητας στην επικρατούσα βιομηχανική απόδοση είναι συμβατή με την επαγγελματική και εταιρική επιτυχία. Βέβαια, όπως έχουμε προαναφέρει, η εφαρμογή των αρχών της ισότητας και της διαφορετικότητας στην Ελλάδα βρίσκεται ακόμα σε εμβρυακό στάδιο, ενώ φαίνεται ότι ο βαθμός ευαισθητοποίησης των πολυεθνικών εταιρειών είναι πολύ υψηλότερος έναντι των ελληνικών. Ίσως λοιπόν, αυτό που λείπει για να δώσει τη βαρύτητα της αξίας στη διαφορετικότητα, είναι μια μελλοντική έρευνα, όπου ο δείκτης της διαφορετικότητας θα συνδέεται με τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Κάτι αντίστοιχο, δηλαδή, με το συσχετισμό των εταιρειών που έχουν διακριθεί για το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον και των οικονομικών αποτελεσμάτων τους. Επίσης, λόγω της δύσκολης εποχής που διανύουμε, θα ήταν αρκετά χρήσιμη και εποικοδομητική μία ανάλογη έρευνα που να μπορούσε να συσχετίζει τις αρνητικές επιπτώσεις μιας οικονομικής κρίσης σε συνάρτηση με την αύξηση/ένταση των διακρίσεων στο χώρο εργασίας.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Ασημακοπούλου Β., 2008. *Η τέχνη της ειρήνης στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Βουγιούκα Α., Παπαστυλιανός Χ. και Καπετανάκης Μ., 2008. *Διαχείριση της Διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: Εθνικό Θεματικό Δίκτυο.
- Δημητριάδη Ζ., 2000. *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*. Εκδόσεις Interbooks.
- Ζαφειρόπουλος Κ., 2005. *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Θεοφιλίδης Χ. 1995. *Η συγγραφή επιστημονικής εργασίας. Από τη θεωρία στη πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Δαρδανός
- Ιορδάνογλου Δ., 2008. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ιωαννίδης Δ., 2001. *Στατιστική Μέθοδος*. Εκδόσεις Ζήτη.
- Ιωσηφίδης Θ., 2003. *Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στην κοινωνική επιστήμη*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κυριαζή Ν., 1999. *Η κοινωνιολογική έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι., 2005. *Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μπουραντάς Δ., 2005. *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική, 1<sup>η</sup> Έκδοση.
- Μπουραντάς Δ., 2002. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Ευροτύρη – Κουφίδου Σ., 1997. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Εκδόσεις Ανίκουλου.
- Παπανδρέου Β., 1986. *Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Αναπτυσσόμενες Χώρες, Η περίπτωση της Ελλάδας*. Εκδόσεις Gutenberg, Β' έκδοση.
- Παναγόπουλος Ι., 2006. *Ενημέρωση ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Δράσεις Εναισθητοποίησης κατά των Διακρίσεων στην Εργασία*.
- Παρασκευόπουλος Ι. Ν., 1993. *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: τόμος 1ος και 2ος.
- Παπαδάκης Β., 2002. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Αθήνα:

Εκδόσεις Μπένου, 4<sup>η</sup> Έκδοση.

- Παπαλεξανδρή Ν., 2009. *Ημερίδα για την Διαφορετικότητα*. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαστάμου Στ., Μιούνη Γκ., 1983. *Μειονότητες και Εξουσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Οδυσσέας.
- Σιώμοκος Γ. και Μαύρος Δ., 2008. *Έρευνα Αγοράς*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Σταθακόπουλος Β., 2005. *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Τζωρτζάκης Κ., και Τζωρτζάκη Α., 2002. *Αρχές Marketing: Η ελληνική προσέγγιση*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Τσιάκαλος Γ., 2000. *Οδηγός αντιρατσιστικής εκπαίδευσης*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Χυτήρης Λ., 2001. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

## **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Armstrong M., 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition, London: Kogan Page.
- Aaker D.A., Kumar V. και Day G.S., 1995. *Marketing Research*. New York: Wiley.
- Barnes C. και Mercer G., 2005. Disability, Work and Welfare: Challenging the Social Exclusion of Disabled People. *Work Employment and Society*, 19(3), 527-545.
- Cassell C., και Symon G., 1999. Qualitative Research in Work Contexts. *Qualitative Methods in Organizational Research. A Practical Guide*, 1-13.
- Chenuis K., 1991. Careers Commitment in Human Service Professional: A Biographical Study. *Human Relations*, 44, 139-145.
- Churchill G. A. Jr., 2001. *Basic Marketing Research*. South-Western Thomson Learning.
- Cohen L., και Manion L., 1997. *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Εκδόσεις Έκφραση.
- Cox T., 1993. *Cultural Diversity in Organizations, Theory and Practice*. San Francisco: Barret-Kehler.
- Dreachlin, J., Hunt P., και Sprainer E., 1999. *Communication Patterns and Group Composition: Implications for Patient-Centered Care Team Effectiveness*. *Journal of Health Care Management*, 44 (4), 252-68.
- Drucker P.F., 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. London: Butterworth-Heinemann.

- Ευρωπαϊκή Ένωση, 2012. *Εκστρατεία της ΕΕ «Για τη Διαφορετικότητα κατά των Διακρίσεων»*.
- European Commission, 2003. *The Costs and Benefits of Diversity*, Employment & Social Affairs.
- European Commission, 2007. *Tackling Multiple Discrimination. Practices, policies and laws. European Commission Directorate General for Employment. Social Affairs and Equal Opportunities*. EU.
- Hammer M., και Champy J., 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Collins.
- Hicks-Clarke D. και Iles P., 2000. Climate for Diversity and its Effects on Careers and Organizational Attitude and Perceptions. *Personnel Review*, 29(3), 324-345.
- Hussey J. και Hussey R., 1997. *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. London: Palgrave Macmillan.
- Jackson S.E., 1996. The Consequences of Diversity in Multidisciplinary Work Teams. *Handbook of Work Group Psychology*. UK: Wiley.
- Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A. και von Unruh K., 2007. Εγχειρίδιο Κατάρτισης για Διαχείριση της Διαφορετικότητας. *Διεθνής Εταιρία Διαχείρισης της Διαφορετικότητας*, 5-6.
- King N., 1999. *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*. The Qualitative Research Interview, 14-36.
- Kouzes J.M. και Posner B.Z., 1992. *Ethical leaders: an essay about being in love*. *Journal of Business Ethics*, 11 (5), 479-84.
- Porter M., 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Mandell B.W. και Kohler-Grey S., 1990. Management Development that Values Diversity. *Personnel*, 41-47.
- Mathieu J., Zazac D., 1990. *A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment*. *Physiological Bulletin*. 108 (2), 171-94.
- Remnyi D., Williams B., Money A., και Swartz E., 1998. *Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method*. UK: Sage Publications Ltd.
- Sandhusen R.L., 2000. *Marketing*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Saunders M., Lewis A. και Thornhill Ph., 2007. *Research Methods for Business Students*. 4<sup>th</sup> ed. Harlow. England: Pearson Education.

- Sekaran U., 2003. *Research Methods for Business - A Skill Building Approach*. 4<sup>th</sup> ed.. USA: Wiley.
- Simons. F.G., 2002. *EuroDiversity. A Business Guide to managing Difference*. USA: Butterworth - Heinemann.
- Thanem T., 2008. Embodying Disability in Diversity Management Research. *Emerald Group Publishing Limited*, 27 (7), 581-595.
- Thomas D. και Ely R., 1996. Making Differences Matter: *A New Paradigm for Managing Diversity*, Harvard Business Review, 74(5), 9-10.
- Torrington D., Hall L., Taylor S., 2005. *Human Resource Management*. 5th ed., London: Prentice hall.

## **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

- [www.sony.gr](http://www.sony.gr)
- [www.sony.net](http://www.sony.net)
- [www.europa.eu](http://www.europa.eu)
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2012. Η Διαφορετικότητα στην ΕΕ. Ποια είναι τα οφέλη για τις επιχειρήσεις. Διαθέσιμο από το:  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fdad/cms/stopdiscrimination/diversity\\_in\\_the\\_eu/diversity\\_business/benefitsofdiversity.html?langid=el](http://ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination/diversity_in_the_eu/diversity_business/benefitsofdiversity.html?langid=el)
- Ψηφιακό Κέντρο Έρευνας., 2003. Ποσοτική Έρευνα. Διαθέσιμο από το:  
[http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/npd/page.html?page\\_id=38](http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/npd/page.html?page_id=38)
- [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_263\\_sum\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_263_sum_en.pdf)
- <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1>
- [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/index_en.htm)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1



Η έρευνα που γίνεται με αυτό το ερωτηματολόγιο, στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, έχει σκοπό τη διερεύνηση της διαφορετικότητας ως εργαλείο αποτελεσματικής αντιμετώπισης των διακρίσεων στο χώρο εργασίας.

Η διεξαγωγή της έρευνας απαιτεί τη διανομή και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί. Η συμμετοχή στην έρευνα είναι προαιρετική, ανώνυμη και εμπιστευτική. Θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Παρακαλώ θερμά απαντήστε με ειλικρίνεια. Ευχαριστούμε για το χρόνο και τη συμβολή σας στην έρευνα αυτή.

# **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

## **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.**

### **Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.**

#### **A. ΜΕΡΟΣ: ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΑ**

##### **1. Φύλλο:**

Άνδρας     Γυναίκα

##### **2. Σε ποια ομάδα ηλικιών ανήκετε;**

18-29     30-39     40-49     πάνω από 50

##### **3. Οικογενειακή κατάσταση:**

Άγαμο ζή     Έγγαμο ζή     Διαζευγμένος/η     Χήρος/α  
 Ανύπαντρος γονέας

##### **4. Μητρική γλώσσα:**

Ελληνική     Άλλη

##### **5. Γραμματικές γνώσεις:**

ΥΕ     ΔΕ     Τεχνική Σχολή/Μεταλυκειακή εκπαίδευση (π.χ. ΙΕΚ, ΟΕΕΚ)  
 ΤΕΙ     ΑΕΙ     Μεταπτυχιακός Τίτλος     Διδακτορικός Τίτλος

##### **6. Είδος εργασιακής σχέσης:**

Αορίστου χρόνου     Ορισμένου χρόνου     Εποχιακής απασχόλησης  
 Μαθητείας     Άλλο

**7. Χρόνος απασχόλησης στην εταιρεία:**

Λιγότερο από 1 χρόνο     1-2     3-5     6-10     11-20     πάνω από 20

**8. Χρόνος απασχόλησης σε προηγούμενους εργοδότες:**

Λιγότερο από 1 χρόνο     1-2     3-5     6-10     11-20     πάνω από 20

**9. Πόσα χρόνια βρίσκεστε σε αυτό το τμήμα:**

Λιγότερο από 1 χρόνο     1-2     3-5     6-10     11-20     πάνω από 20

**10. Σε ποιο ιεραρχικό επίπεδο βρίσκεστε:**

Μεσαίο     Ανώτερο     Ανώτατο

**B. ΜΕΡΟΣ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ  
ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.**

Στην εταιρεία:

Συμφωνώ:	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	απόλυτα
1. <u>Όποτε ένας εργαζόμενος έχει κάποιο πρόβλημα, πρέπει να απευθυνθεί στο ίδιο πάντα πρόσωπο για διευκρινίσεις.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2. <u>Δεν μπορούν να γίνουν πολλά πριν κάποιος ανώτερος εγκρίνει μια απόφαση.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3. <u>Αν ένας εργαζόμενος ήθελε να πάρει δικές του αποφάσεις, σύντομα θα αποτρεπόταν.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4. <u>Τονίζεται συνεχώς να χρησιμοποιούνται επίσημα/έγγραφα κανάλια επικοινωνίας προκειμένου να γίνει μια δουλειά.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
5. <u>Οι εργαζόμενοι πρέπει να ρωτούν τον προϊστάμενό τους πριν κάνουν οτιδήποτε.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
6. <u>Κάθε απόφαση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι πρέπει να έχει έγκριση από τον προϊστάμενο.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
7. <u>Δεν υπάρχει συγκεκριμένο ενημερωτικό φυλλάδιο που να απαριθμεί τι θα έπρεπε να κάνουν οι εργαζόμενοι.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
8. <u>Η εργασία είναι επί το πλείστον δομημένη και δεν οδηγεί σε απροσδόκητες εξελίξεις.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
9. <u>Οι απαιτήσεις και οδηγίες δίνονται με κάθε λεπτομέρεια έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ξέρουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν ανά πάσα στιγμή.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
10. <u>Οι άνδρες προϊστάμενοι αισθάνονται άβολα να διοικούν γυναίκες.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>



11. <u>Οι άνδρες δυσκολεύονται να έχουν προϊστάμενο γυναίκα.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
12. <u>Οι άνδρες πιστεύουν ότι οι γυναίκες προϊστάμενοι είναι προκατειλημμένες απέναντί τους.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
13. <u>Υπάρχει μεγάλος βαθμός εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
14. <u>Οι εργαζόμενοι είναι καλά πληροφορημένοι για τις απόψεις και τους προβληματισμούς της διοίκησης.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
15. <u>Η διοίκηση είναι καλά πληροφορημένη για τις απόψεις και τους προβληματισμούς των εργαζομένων.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

16. Η συναδελφικότητα στην εργασία:

Είναι ανύπαρκτη	Περιορίζεται κυρίως μεταξύ μερικών ατόμων με θέσεις κλειδιά	Περιορίζεται μέσα στις τυπικές δομές και σχέσεις	Είναι υπαρκτή τουλάχιστον σε μερικά τμήματα της επιχείρησης	Είναι υπαρκτή στο μεγαλύτερο μέρος της επιχείρησης	Είναι ο κανόνας στην επιχείρηση
1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>

17. Σημειώστε ποιά από τις μορφές διακρίσεων υπάρχουν στην εταιρεία που εργάζεστε και σε ποιά βαθμό, σύμφωνα με τις παρακάτω κατηγορίες:

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	απόλυτα
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Άμεση διάκριση.</b> Συντρέχει όταν ένα πρόσωπο τυγχάνει λιγότερο ευνοϊκής μεταχείρισης σε σύγκριση με κάποιον άλλο λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκείας ή πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή σεξουαλικού προσανατολισμού.</li> </ul>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Έμμεση διάκριση.</b> Συντρέχει όταν μια εκ πρώτης όψεως ουδέτερη διάταξη, κριτήριο ή πρακτική ενδέχεται να θέσει ένα πρόσωπο, συγκριτικά με άλλα πρόσωπα, σε μειονεκτική θέση ή να προκαλέσει λιγότερο ευνοϊκή μεταχείρισή του.</li> </ul>	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Πολλαπλές διακρίσεις.</b> Αφορά περιπτώσεις όπου ένα άτομο συγκεντρώνει περισσότερες από μία ιδιότητες, βάσει των οποίων μπορεί να υποστεί δυσμενή διάκριση.</li> </ul>	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Παρενόχληση.</b> Αφορά στην εκδήλωση ανεπιθύμητης συμπεριφοράς με σκοπό την προσβολή της αξιοπρέπειας ενός προσώπου λόγω της διαφορετικότητάς του.</li> </ul>	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Εντολή για διακριτική μεταχείριση.</b> Εφαρμογή διακριτικής μεταχείρισης σε βάρος προσώπου κατόπιν εντολής.</li> </ul>	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Θετική διάκριση ή θετικά μέτρα.</b> Εμπεριέχει το στοιχείο της διαφορετικής, αλλά όχι δυσμενούς μεταχείρισης. Πρόκειται για περιπτώσεις όπου η λήψη ή διατήρηση ειδικών μέτρων γίνεται με σκοπό την αντιστάθμιση μειονεκτημάτων ή την εξάλειψη τυχόν υφιστάμενων διακρίσεων.</li> </ul>	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>

18. Εάν γίνονται διακρίσεις στην εταιρεία που εργάζεστε, σημειώστε το στάδιο που αυτές εντοπίζονται και σε ποιό βαθμό, σύμφωνα με τα παρακάτω:

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	απόλυτα
• Κατά το στάδιο αναζήτησης εργασίας.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Κατά το στάδιο λειτουργίας της σχέσης εργασίας (απασχόληση, επαγγελματική εξέλιξη, μισθός, συνθήκες εργασίας κλπ.).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Κατά το στάδιο λήξης της σχέσης εργασίας, καθώς όλες οι περιπτώσεις διακρίσεων διαταράσσουν τη σχέση εργασίας και μπορούν να οδηγήσουν σε απόλυση ή σε εξαναγκασμό σε παραίτηση.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

**Στην εταιρεία:**

Συμφωνώ:	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	απόλυτα
19. <u>Οι προϊστάμενοί μου συμπεριλαμβάνουν όλα τα μέλη της ομάδας στην αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
20. <u>Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη αντιμετωπίζουν όλους τους εργαζόμενους με σεβασμό ανεξάρτητα από τυχόν διαφορετικότητάς τους.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
21. <u>Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη υποστηρίζουν έμπρακτα το δικαίωμα για ίσες ευκαιρίες και δεν κάνουν διακρίσεις.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
22. <u>Νιώθω άνετα όταν συζητώ με ανώτερα διευθυντικά στελέχη για θέματα που θίγουν την ατομική διαφορετικότητα.</u>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

23. <u>Η εταιρεία παρέχει ίσες ευκαιρίες για εκπαίδευση και σταδιοδρομία σε όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως ηλικίας ή άλλης διαφορετικότητας.</u>	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
24. <u>Η εκπαίδευση που παρέχεται από την εταιρεία με βοηθά να αντιμετωπίσω τη διαφορετικότητα των μελών της ομάδας μου.</u>	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
25. <u>Τα μέλη της ομάδας μου κατανοούν τις διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες των συναδέρφων.</u>	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
26. <u>Η ομάδα μου αντιμετωπίζει πρόβλημα συνεκτικότητας που προκαλείται από τη διαφορετικότητα των μελών.</u>	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
27. <u>Στον εργασιακό μου χώρο ακούω απαξιωτικά σχόλια ή ανέκδοτα αναφορικά με τη διαφορετικότητα των ανθρώπων.</u>	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
28. <u>Μου έχει τύχει να βιώσω παρενόχληση από συναδέρφους.</u>	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
29. <u>Αισθάνομαι άνετα συνυπάρχοντας με άτομα διαφορετικού φύλου, ηλικίας, πολιτισμικού περιβάλλοντος, θρησκείας κ.τ.λ.</u>	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2



Η έρευνα που γίνεται με αυτό το ερωτηματολόγιο, στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, έχει σκοπό τη διερεύνηση της διαφορετικότητας ως εργαλείο αποτελεσματικής αντιμετώπισης των διακρίσεων στο χώρο εργασίας.

Η διεξαγωγή της έρευνας απαιτεί τη διανομή και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί. Η συμμετοχή στην έρευνα είναι προαιρετική, ανώνυμη και εμπιστευτική. Θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Παρακαλώ θερμά απαντήστε με ειλικρίνεια. Ευχαριστούμε για το χρόνο και τη συμβολή σας στην έρευνα αυτή.

# **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ**

## **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.**

### **Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.**

#### **A. ΜΕΡΟΣ: ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΑ**

##### **1. Φύλλο:**

Άνδρας     Γυναίκα

##### **2. Σε ποια ομάδα ηλικιών ανήκετε;**

18-29     30-39     40-49     πάνω από 50

##### **3. Οικογενειακή κατάσταση:**

Άγαμο ζή     Έγγαμο ζή     Διαζευγμένο ζή     Χήρος/α  
 Ανύπαντρος γονέας

##### **4. Μητρική γλώσσα:**

Ελληνική     Άλλη

##### **5. Γραμματικές γνώσεις:**

ΥΕ     ΔΕ     Τεχνική Σχολή/Μεταλυκειακή εκπαίδευση (π.χ. ΙΕΚ,ΟΕΕΚ)  
 ΤΕΙ     ΑΕΙ     Μεταπτυχιακός Τίτλος     Διδακτορικός Τίτλος

##### **6. Είδος εργασιακής σχέσης:**

Αορίστου χρόνου     Ορισμένου χρόνου     Εποχιακής απασχόλησης  
 Μαθητείας     Άλλο

**7. Χρόνος απασχόλησης στην εταιρεία:**

Λιγότερο από 1 χρόνο     1-2     3-5     6-10     11-20     πάνω από 20

**8. Χρόνος απασχόλησης σε προηγούμενους εργοδότες:**

Λιγότερο από 1 χρόνο     1-2     3-5     6-10     11-20     πάνω από 20

**9. Πόσα χρόνια βρίσκεστε σε αυτό το τμήμα:**

Λιγότερο από 1 χρόνο     1-2     3-5     6-10     11-20     πάνω από 20

**10. Σε ποιο ιεραρχικό επίπεδο βρίσκεστε:**

Μεσαίο     Ανώτερο     Ανώτατο

**B. ΜΕΡΟΣ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ  
ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.**

1. Σε ποιο βαθμό και ποια είδη διαφορετικότητας εντοπίζονται στην εταιρεία;

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	απόλυτα
• Φύλο	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Εθνικότητα	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Αναπηρία	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Ηλικία	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Σεξουαλικός προσανατολισμός	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Θρησκεία	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Γλώσσα	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Άλλο	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

2. Τι ποσοστό από το σύνολο των εργαζομένων εκπαιδεύεται σε θέματα ισότητας και διαφορετικότητας;

[    %]

3. Σε μια κλίμακα από το 1-100 σε ποιο βαθμό η ισότητα και η διαφορετικότητα ενσωματώνονται στη γενική επιχειρησιακή στρατηγική;

[    %]

4. Έχει ορισθεί ανώτατο διοικητικό στέλεχος που να ηγείται των θεμάτων ισότητας και διαφορετικότητας (diversity) στον οργανισμό σας;

ΝΑΙ             ΟΧΙ

5. Έχει η εταιρεία θεσμοθετημένη γραπτή πολιτική για τις ίσες ευκαιρίες;

ΝΑΙ             ΟΧΙ

6. Έχει η εταιρεία θεσμοθετημένη γραπτή πολιτική για τη διαχείριση της διαφορετικότητας;

ΝΑΙ             ΟΧΙ



7. Πώς θα περιγράφατε τη θέση της εταιρείας σας σε σχέση με πολιτικές και πρακτικές διαφορετικότητας;

- i.  Δεν έχουμε τέτοιες πολιτικές ή πρακτικές.
- ii.  Είμαστε στη διαδικασία να αναπτύξουμε.
- iii.  Εφαρμόζουμε τέτοιες πολιτικές τελευταία (μέσα στα τελευταία 5 χρόνια).
- iv.  Εφαρμόζουμε τέτοιες πολιτικές τελευταία αλλά πρέπει να κάνουμε περισσότερα.
- v.  Έχουν ενσωματωθεί καλά στην εταιρεία μας για πάνω από 5 χρόνια.

8. Αν δεν έχετε πολιτικές και πρακτικές διαφορετικότητας μπορείτε να πείτε γιατί;  
(επιλέξτε μόνο μια απάντηση)

- i.  Κοιτάζουμε μόνο τα προσόντα όταν προσλαμβάνουμε και εξελίσσουμε εργαζόμενους.
- ii.  Δεν έχουμε σκεφτεί ιδιαίτερα το θέμα της διαφορετικότητας.
- iii.  Το έχουμε σκεφτεί αλλά δεν βλέπουμε να μας δίνει κανένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- iv.  Δεν έχουμε εξειδίκευση στο θέμα.
- v.  Χρειαζόμαστε περισσότερη πληροφόρηση για το θέμα.
- vi.  Δεν γνωρίζω τί ακριβώς σημαίνει διαφορετικότητα.
- vii.  Δεν έχουμε διαθέσιμα κονδύλια.
- viii.  Άλλο \_\_\_\_\_

9. Ποιές από τις παρακάτω κατηγορίες έχουν πιο θετικά αποτελέσματα στη λειτουργία της εταιρείας και σε ποιο βαθμό:

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	απόλυτα
• Φύλο	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Εθνικότητα	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Αναπηρία	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Ηλικία	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Σεξουαλικός προσανατολισμός	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Θρησκεία	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Γλώσσα	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Άλλο	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

10. Με βάση την εμπειρία ή άποψη σας, σημειώστε το βαθμό που μπορεί να ωφελήσει την επιχείρηση η χρήση της διαφορετικότητας, σύμφωνα με τα παρακάτω:

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	απόλυτα
• Προσέλκυση, πρόσληψη και διατήρηση στις θέσεις εργασίας ατόμων από ευρύ φάσμα ικανοτήτων.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Μείωση του κόστους κίνησης εργαζομένων και αδικαιολόγητων απουσιών από την εργασία.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Νόμιμη εταιρική συμπεριφορά / αποφυγή προστίμων και κυρώσεων.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Συμβολή στην ευελιξία και τη δεκτικότητα των εργαζομένων.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Ανάπτυξη της δέσμευσης και του ηθικού των εργαζομένων.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Καλύτερη διαχείριση των επιπτώσεων τη παγκοσμιοποίησης και των τεχνολογικών αλλαγών.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Βελτίωση της γνώσης του τρόπου λειτουργίας στο πλαίσιο διαφορετικής πολιτιστικής κληρονομιάς.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
• Βελτίωση της κατανόησης των αναγκών των πελατών και ευκαιρίες μάρκετινγκ σε διευρυμένη βάση πελατών.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υποστήριξη στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών και στρατηγικών προώθησης.</li> </ul>	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βελτίωση της φήμης και της εικόνας της επιχείρησης.</li> </ul>	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργία ευκαιριών για τις ομάδες σε μειονεκτική θέση και ανάπτυξη κοινωνικής συνοχής.</li> </ul>	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση άλλες εταιρείες.</li> </ul>	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>

11. Ποιές από τις παρακάτω περιοχές καλύπτει η διαφορετικότητα στην εταιρεία σας;  
(επιλέξτε όσες κατηγορίες νομίζετε)

- i.  Οργανωσιακή κουλτούρα.
- ii.  Ανθρώπινο δυναμικό (προσέλκυση, επιλογή, διατήρηση, εξέλιξη).
- iii.  Πωλήσεις και υπηρεσίες πελατών.
- iv.  Μάρκετινγκ και επικοινωνία.
- v.  Ευρύτερη κοινότητα που δραστηριοποιούμαστε.
- vi.  Άλλο \_\_\_\_\_

12. Χρησιμοποιείτε ορισμένο χρηματικό ποσό για τη καταπολέμηση των διακρίσεων στο χώρο εργασίας;

ΝΑΙ       ΟΧΙ

13. Ποιό είναι το πρώτο πιο σημαντικό εμπόδιο στις πολιτικές/πρακτικές διαφορετικότητας και την αντιμετώπιση των διακρίσεων στον εργασιακό χώρο; (επιλέξτε μόνο μια απάντηση)

- i.  Έλλειψη πληροφόρησης και ενημέρωσης.
- ii.  Δυσκολία μέτρησης των αποτελεσμάτων αυτών των πολιτικών/πρακτικών.
- iii.  Χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες.
- iv.  Ρατσιστικές στάσεις και συμπεριφορές.
- v.  Έλλειψη του χρόνου που απαιτείται για αυτές τις πολιτικές/πρακτικές.
- vi.  Έλλειψη κονδυλίων που απαιτούνται για αυτές τις πολιτικές/πρακτικές.

vii.  Άλλο \_\_\_\_\_

14. Ποιό είναι το δεύτερο πιο σημαντικό εμπόδιο στις πολιτικές/πρακτικές διαφορετικότητας και την αντιμετώπιση των διακρίσεων στον εργασιακό χώρο; (επιλέξτε μόνο μια απάντηση)

- i.  Έλλειψη πληροφόρησης και ενημέρωσης.
- ii.  Δυσκολία μέτρησης των αποτελεσμάτων αυτών των πολιτικών/πρακτικών.
- iii.  Χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες.
- iv.  Ρατσιστικές στάσεις και συμπεριφορές.
- v.  Έλλειψη του χρόνου που απαιτείται για αυτές τις πολιτικές/πρακτικές.
- vi.  Έλλειψη κονδυλίων που απαιτούνται για αυτές τις πολιτικές/πρακτικές.
- vii.  Άλλο \_\_\_\_\_

15. Ποιές είναι οι κύριες πηγές πληροφόρησής σας για θέματα διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο; (επιλέξτε όσες απαντήσεις νομίζετε ότι ισχύουν)

- i.  Οργανώσεις και δίκτυα εργοδοτών.
- ii.  Άλλες επιχειρήσεις/εταιρείες.
- iii.  Η κυβέρνηση.
- iv.  Επιμελητήρια.
- v.  Η Ευρωπαϊκή Ένωση.
- vi.  Εργατικά σωματεία και συνδικάτα.
- vii.  Άλλο \_\_\_\_\_

16. Από ποιούς θα θέλατε να είχατε περισσότερη πληροφόρηση για τα οφέλη της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο; (επιλέξτε όσες απαντήσεις νομίζετε ότι ισχύουν)

- i.  Οργανώσεις και δίκτυα εργοδοτών.
- ii.  Άλλες επιχειρήσεις/εταιρείες.
- iii.  Η κυβέρνηση.
- iv.  Επιμελητήρια.
- v.  Η Ευρωπαϊκή Ένωση.
- vi.  Εργατικά σωματεία και συνδικάτα.
- vii.  Άλλο \_\_\_\_\_