

# 26

Ερευνητικά  
Κείμενα

Δεκέμβριος 2021



Έτος Ίδρυσης 2006

**ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ**

Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων  
ΓΣΕΒΕΕ

[imegsevee.gr](http://imegsevee.gr)

## Diversity Management στον χώρο των ΜμΕ

Η διαφορετικότητα ως παράγοντας δημιουργικότητας και καινοτομίας και η συμβολή της στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των μικρών επιχειρήσεων

Ιωάννα Προφύρη





Έτος Ίδρυσης 2006

**ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ**

Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων  
ΓΣΕΒΕΕ

# Diversity Management στον χώρο των ΜμΕ

Η διαφορετικότητα ως  
παράγοντας δημιουργικότητας  
και καινοτομίας και η  
συμβολή της στην αύξηση της  
ανταγωνιστικότητας των μικρών  
επιχειρήσεων

Ιωάννα Προφύρη

IME ΓΣΕΒΕΕ

Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων

Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας

Αριστοτέλους 46, 104 33 Αθήνα

Τηλ: 210 8846852, Φαξ: 210 884653

Email: info@imegsevee.gr

www.imegsevee.gr

Τίτλος: «"Diversity Management" στον χώρο των ΜμΕ. Η διαφορετικότητα ως παράγοντας δημιουργικότητας και καινοτομίας και η συμβολή της στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των μικρών επιχειρήσεων»

Τύπος δημοσίευσης: Ερευνητικά Κείμενα ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

Χρονολογία δημοσίευσης: Δεκέμβριος 2021 Νο: 26/ 2021

Συγγραφέας: Ιωάννα Προφύρη

Σχεδιασμός εξωφύλλου: The Birthdays Design

Σελιδοποίηση: Ιωάννα Καλουμένου

Βιβλιογραφική αναφορά:

Προφύρη Ι. (2021), «"Diversity Management" στον χώρο των ΜμΕ. Η διαφορετικότητα ως παράγοντας δημιουργικότητας και καινοτομίας και η συμβολή της στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των μικρών επιχειρήσεων», *Ερευνητικά Κείμενα ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ 26/2021*, Αθήνα: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, σσ. 48

Οι γνώμες και τα επιχειρήματα που διατυπώνονται στο παρόν Ερευνητικό Κείμενο δεσμεύουν τους συντάκτες του και δεν εκφράζουν κατ' ανάγκη τις επίσημες θέσεις του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ και της ΓΣΕΒΕΕ

Το παρόν ερευνητικό κείμενο εκπονήθηκε στο πλαίσιο του έργου «Θεσμική, ερευνητική και επιχειρησιακή ενδυνάμωση της ΓΣΕΒΕΕ» με κωδικό ΟΠΣ 5001290. Το έργο συγχρηματοδοτείται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού Εκπαίδευση και Δία Βίου Μάθηση 2014–2020»



**Επιχειρησιακό Πρόγραμμα**  
**Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,**  
**Εκπαίδευση και Δία Βίου Μάθηση**  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Πράξη: «Θεσμική, ερευνητική  
και επιχειρησιακή ενδυνάμωση  
της ΓΣΕΒΕΕ, ΟΠΣ 5001290»

## Βιογραφικό συγγραφέα

Η Ιωάννα Προφύρη είναι Ιστορικός – Εθνολόγος με ειδικευση σε θέματα φύλου και μετανάστευσης. Είναι απόφοιτη του Τμήματος Ιστορίας και Εθνολογίας του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης και κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης (DEA), του τμήματος «Γυναικείων Σπουδών» του Πανεπιστημίου Vincennes-Saint Denis (Paris VIII). Εργάζεται ως επιστημονικό στέλεχος στο ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ από το 2012 και ασχολείται ερευνητικά με τα θέματα των έμφυλων ανισοτήτων και γενικότερα των διακρίσεων στον τομέα της απασχόλησης και της κοινωνικής πολιτικής. Έχει εργαστεί ως σύμβουλος στο Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (Κ.Ε.Θ.Ι.) καθώς και ως εκπαιδύτρια σε προγράμματα εκπαίδευσης μεταναστών/στριών στην ελληνική γλώσσα, την ιστορία και τον πολιτισμό. Έχει συγγράψει ερευνητικά κείμενα για θέματα φύλου, γυναικείας επιχειρηματικότητας και μετανάστευσης.





# Diversity Management στον χώρο των ΜμΕ

Η διαφορετικότητα ως παράγοντας δημιουργικότητας και καινοτομίας και η συμβολή της στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των μικρών επιχειρήσεων



# Περιεχόμενα

Εισαγωγή	10
1. Θεωρητικές προσεγγίσεις της έννοιας της «διαφορετικότητας» και της διαχείρισής της στον χώρο των επιχειρήσεων	11
1.1 Μπορεί μια καμηλοπάρδαλη κι ένας ελέφαντας να συνυπάρξουν δημιουργικά;	13
2. «Η επιχείρησή μου είναι μικρή, δε με αφορά το θέμα»: Μύθοι και αλήθειες για τη διαχείριση της διαφορετικότητας στις ΜμΕ	17
3. Διαχείριση της διαφορετικότητας στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο	31
3.1 Η αναγκαιότητα της αλλαγής στρατηγικής: γιατί έχει ιδιαίτερη σημασία για την Ελλάδα;	35
4. Η διαχείριση της διαφορετικότητας στον κοινωνικό διάλογο: Η θέση των κοινωνικών εταίρων	38
Αντί επιλόγου	39
Βιβλιογραφία	41

## Εισαγωγή

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, ο επιχειρηματικός κόσμος, σε ευρωπαϊκό και όχι μόνον επίπεδο, καλείται να διαχειριστεί μια αγορά εργασίας η σύνθεση της οποίας μεταβάλλεται ραγδαία ως προς το προφίλ του εργατικού δυναμικού, με τη μεγάλη συμμετοχή γυναικών, ΑμεΑ, μεταναστών, ηλικιωμένων, ατόμων που ανήκουν σε διάφορες πολιτισμικές ή μειονοτικές ομάδες.

Ταυτόχρονα, οι ίδιες αυτές ομάδες, ως αγοραστικό πλέον κοινό, παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις ως προς τις ανάγκες τους, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες αυτές, να καλούνται από άποψη διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών να εξειδικευτούν αναλόγως καινοτομώντας και ακολουθώντας τις κατάλληλες στρατηγικές.

Με άλλα λόγια, η ένταση και η συνθετότητα των αλλαγών και των διεργασιών που συντελούνται καθιστά πιο επιτακτική από κάθε άλλη φορά την ανάγκη ο χώρος εργασίας να αντικατοπτρίζει τη σύνθεση του κόσμου στον οποίο οποίον ζούμε, σε σχέση με τις τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές καθώς και δημογραφικές εξελίξεις.

Η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης συνεπώς φαίνεται να εξαρτάται σε εξαιρετικά σημαντικό βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό της σε όλα τα επίπεδα· από την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων έως τον τρόπο σύνδεσης με το καταναλωτικό κοινό μέσω «αφήγησης ιστοριών».<sup>1</sup>

Είναι ωστόσο αρκετή η συνύπαρξη στον χώρο μιας επιχείρησης υπαλλήλων διαφορετικού φύλου, διαφόρων εθνοτικών και ηλικιακών ομάδων ή με διαφορετικές κοινωνικές ή/και πολιτισμικές εμπειρίες; Τι ορίζεται τελικά ως "διαφορετικότητα"<sup>2</sup> και σε τι συνίσταται η διαχείρισή της; Πού βρίσκεται η διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στο

---

1 Η «αφήγηση ιστοριών», το λεγόμενο "storytelling", θεωρείται πως αποτελεί, ιδιαίτερα μετά την ανάδειξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, μία από τις πλέον αποτελεσματικές μεθόδους marketing ως προς την προώθηση προϊόντων.

2 Όπως αναφέρετε και στο εγχειρίδιο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ ΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, που συντάχθηκε από το Πανεπιστήμιο του Μιλάνου, αποτελώντας ένα εκ των παραδοτέων του ευρωπαϊκού έργου MigrAID, προκειμένου να γίνει αντιληπτό το εύρος και η υποκειμενικότητα ως προς τον ορισμό της έννοιας της διαφορετικότητας: «...πληθώρα χαρακτηριστικών, φυσικών (ικανότητα, αναπηρία ή ηλικία), ψυχολογικών (ψυχική ασθένεια ή ιδιοσυγκρασία για παράδειγμα) και κοινωνικών (φύλο και κοινωνικό-οικονομική κατάσταση) μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να κατηγοριοποιήσουν και να διαφοροποιήσουν ανθρώπους, συνιστώντας την αποκαλούμενη από κάποιους συγγραφείς έννοια της «ΥΠΕΡ-ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ», όπου πολλές διαφορετικότητες συγκλίνουν (Vertovec, 2007). Μερικοί συγγραφείς μιλούν επίσης και για μια «Πολυεπίπεδη Διαφορετικότητα» με την έννοια ότι κάποιες από αυτές τις διαφορετικότητες, είναι μέρος του ατομικού εαυτού και δεν μπορούν να τροποποιηθούν (εγγενείς), και άλλες σχετίζονται με στοιχεία που έχουν αναπτυχθεί με τον καιρό (επίκτητες)».

---

ηθικά σωστό και στο κέρδος; Πόσο εφικτό είναι να πραγματοποιηθεί στον χώρο των ΜμΕ και με ποιους τρόπους; Ποια είναι τα οφέλη και οι δυσκολίες; Αυτά είναι ορισμένα από τα ερωτήματα που το παρόν ερευνητικό κείμενο επιχειρεί να αναδείξει και να εξετάσει, αναλύοντας το θέμα της “διαχείρισης της διαφορετικότητας” ως επιχειρηματικής πρακτικής.

## 1. Θεωρητικές προσεγγίσεις της έννοιας της «διαφορετικότητας» και της διαχείρισής της στον χώρο των επιχειρήσεων

Η έννοια της «διαχείρισης της διαφορετικότητας» (“diversity management”), ως πρακτική διαμόρφωσης ή/και αναδιαμόρφωσης της εταιρικής κουλτούρας, μετρά ήδη δύο δεκαετίες ερευνητικής τεκμηρίωσης και θεωρητικοποίησης της δυναμικής μεταξύ της πλειονότητας και των ιστορικά υποεκπροσωπούμενων ομάδων στο πλαίσιο οργανισμών.

Η εμφάνισή της τοποθετείται στις Η.Π.Α. τη δεκαετία του 1990, αν και ο όρος χρησιμοποιείτο ήδη από τη δεκαετία του 1970, ταυτιζόμενος, ωστόσο, κατά κύριο λόγο με το φύλο και την εθνότητα, αναφορικά με τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού. Οι διευθυντές, ταυτίζοντας για μεγάλο χρονικό διάστημα το θέμα της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο με τους δύο παραπάνω παράγοντες, επικεντρώνονταν κυρίως σε πρακτικές που αφορούσαν σε διαδικασίες πρόσληψης και διατήρησης περισσότερων γυναικών και ατόμων από μειονοτικές ομάδες.

Η κατανόηση της διαφορετικότητας και της διαχείρισής της στον χώρο εργασίας εξελίχθηκε από τη δεκαετία του '70, με τον Thomas Roosevelt, που θεωρείται ως ο σημαντικότερος εμπνευστής της, να είναι και αυτός που προχώρησε πέρα από το φύλο και την εθνότητα.<sup>3</sup>

Ωστόσο, ιδρυτής της έννοιας της «διαχείρισης της διαφορετικότητας» δε θεωρείται μόνον ένας, αφού αναπτύχθηκε και ολοκληρώθηκε από διάφορους ειδικούς, με αποτέλεσμα τη συνύπαρξη διαφορετικών μοντέλων και προσεγγίσεων. Αυτό έχει ως συνέπεια να μην υπάρχει ένας κοινός ορισμός αναφορικά με την έννοια της «διαχείρισης της διαφορετικότητας».

---

<sup>3</sup> Αναφορά στο βιβλίο του Thomas Roosevelt “Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity”.

Το φάσμα των παραγόντων από τους οποίους μπορεί να προέλθει η ποικιλομορφία παρουσιάζεται ιδιαίτερα ευρύ. Το φύλο, η εθνικότητα, η προσωπικότητα, οι πολιτισμικές πεποιθήσεις, η κοινωνική και οικογενειακή κατάσταση, η αναπηρία, ο σεξουαλικός προσανατολισμός (Shen et al., 2009), αποτελούν ορισμένους από αυτούς.

Σύμφωνα μάλιστα με τον Hofstede, που το 1980 όρισε τους παράγοντες των σχετικών με την εργασία διαφορών επικεντρώνοντας στα πολιτισμικά χαρακτηριστικά και το μορφωτικό περιβάλλον, το περιεχόμενο της κουλτούρας, επομένως και της πολιτισμικής ετερότητας, διευρύνεται περαιτέρω περιλαμβάνοντας πρότυπα συλλογιστικής, αίσθησης και μη λεκτικής συμπεριφοράς (κινητικής, γλώσσας του σώματος, εκφράσεων του προσώπου και εμφάνισης), που τυχάνει να διαφέρουν ανάμεσα στους ανθρώπους (Hofstede, 1997), ακόμα και διαφορετικούς «τρόπους μάθησης» (Berrell, M., Gloet, & Wright, P., 2002).

Ο Adler (2001), ακολουθώντας την αρχική έρευνα του Hofstede αλλά και επεκτείνοντας τη μελέτη του, διεξήγαγε μια εκτεταμένη έρευνα για τη διαφορετικότητα με βάση βιοσωματικά και φυσιογνωμικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσίασαν τα ευρήματα της μελέτης σχετικά με τις αντιλήψεις «περί αρρενωπότητας», που έδειξαν ότι σε πολλές χώρες και μεγάλες, παγκόσμιας εμβέλειας, επιχειρήσεις το στοιχείο της «αρρενωπότητας» αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης και ανέλιξης στον χώρο εργασίας, λειτουργώντας κάποιες φορές και ως εχέγγυο για το χτίσιμο μιας «θριαμβευτικής» καριέρας.

Επιχειρώντας και μια πιο «ομαδοποιημένη» οπτική, χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η διαφορετική ερμηνεία του όρου της «διαφορετικότητας» ανάμεσα στις αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες, με τις πρώτες να συνδέουν το ζήτημα με τα θεμελιώδη δικαιώματα σε αστικό και πολιτικό επίπεδο, συμπεριλαμβανομένων της ελευθερίας του λόγου, της ελευθερίας επιλογής και άσκησης των θρησκευτικών καθηκόντων καθώς και της ανεξαρτησίας από μεροληπτικές πρακτικές, ενώ για τις αναπτυσσόμενες χώρες, η διαφορετικότητα επικεντρώνεται στα οικονομικά και κοινωνικά δικαιώματα των ατόμων όπως η τροφή, το καταφύγιο, η μόρφωση, και άλλες βασικές ανάγκες (Mac Gillivray and Golden, 2007).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, κατά τα πρώτα στάδια ενασχόλησης με το ζήτημα της διαφορετικότητας, ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στα ζητήματα του φύλου και της εθνικότητας, με την πρακτική εφαρμογή των πολιτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας να στοχεύουν κυρίως στην άρση των έμφυλων και φυλετικών διακρίσεων στο πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού. Σταδιακά ωστόσο, η Ευρωπαϊκή νομοθεσία συμπεριέλαβε

και άλλες κατηγορίες διαφορετικότητας. Έτσι, οι Οδηγίες της ΕΕ προσδιορίζουν, από πολιτική και νομική άποψη, 6 σαφείς δημογραφικούς τομείς/ατομικά χαρακτηριστικά επί των οποίων δεν πρέπει να βασίζεται η διαφορετική μεταχείριση: το φύλο, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, την αναπηρία, την ηλικία, τη θρησκεία ή τις πεποιθήσεις, τη φυλετική ή εθνοτική καταγωγή.

Από όλα όσα ήδη αναφέρθηκαν γίνεται αντιληπτό ότι το περιεχόμενο της έννοιας της διαφορετικότητας, τόσο ως όρος όσο και ως οργανωτικό – επιχειρηματικό σύστημα εξελίσσεται και μεταλλάσσεται χωροχρονικά.

Η μη ενιαία εκτίμηση για τη βαρύτητα των ποικίλων διαστάσεων της διαφορετικότητας, όπως η ηλικία, η τάξη, το φύλο, η σεξουαλική προτίμηση, η φυλή, η εθνικότητα, η θρησκεία, η σωματική και πνευματική ικανότητα, κοινωνική θέση, γλώσσα κ.ά., σε κάθε κοινωνία αλλά και χρονική περίοδο, προσδίδει, εν μέρει τουλάχιστον, διαφορετικό περιεχόμενο στην έννοια της διαφορετικότητας, επηρεάζοντας κατά συνέπεια και τη διαχείρισή της.

Το γεγονός αυτό αποτελεί μια σύγχρονη πρόκληση για τις επιχειρήσεις, αφού θα πρέπει να λαμβάνεται υπ'όψιν στα συστήματα διαχείρισης (management) που αναπτύσσουν και εφαρμόζουν, τόσο σε εσωτερικό επίπεδο όσο και στο πλαίσιο διεθνοποίησης της επιχειρηματικής δραστηριοποίησής τους.

## 1.1 Μπορεί μια καμηλοπάρδαλη κι ένας ελέφαντας να συνυπάρξουν δημιουργικά;<sup>4</sup>

Η πολυδιάστατη φύση της «διαφορετικότητας» έχει ως αποτέλεσμα το ζήτημα της διαχείρισής της να συνίσταται εν τέλει σε κάτι παραπάνω απλώς και μόνον από την αναγνώρισή της.

Από τη στιγμή που μια επιχείρηση αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα, τόσο στο εσωτερικό της όσο και στο ευρύτερο περιβάλλον, το ερώτημα στο οποίο καλείται να απαντήσει, προκειμένου η αναγνώριση της διαφορετικότητας να μετουσιωθεί σε επιχειρηματικό όφελος, είναι το πώς θα τα διαχειριστεί όλα αυτά.

Ορισμένα λοιπόν από τα πλέον άμεσα και ουσιαστικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι:

---

4 Αναφορά στο βιβλίο του Thomas, R. Roosevelt with Woodruff, Marjorie. (1999) Building a House for Diversity: How a Fable about a Giraffe & an Elephant offers new strategies for today's work-force. New York, et.al.: American Management Association

- Γιατί η πολυμορφία είναι αναγκαία στην επιχείρησή μου; ανάπτυξη στρατηγικής.
- Πώς μπορεί η επιχείρησή μου να προσαρμοστεί στη διαφορετικότητα; ανάλυση δυνατών και αδύνατων σημείων, ευκαιριών και απειλών (ανάλυση SWOT).
- Πώς μπορώ, με θετικό τρόπο, να διαχειριστώ τις πιθανές κρίσεις/συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν κατά την περίοδο της προσαρμογής, με την πιθανότητα, κάποιες φορές να πρέπει να αλλάξει ακόμα και ολόκληρο το «οικοδόμημα»-επιχείρηση (πολιτισμική αλλαγή), προκειμένου να ενσωματωθεί δημιουργικά και αποδοτικά το «διαφορετικό» στοιχείο;

**i) Διαχείριση της διαφορετικότητας: από τη συμμόρφωση στην επιχειρηματική πρακτική**

Ο δημογραφικός ορισμός της διαφορετικότητας/πολυμορφίας, όπως αυτός περιγράφηκε παραπάνω, έγινε ευρέως αποδεκτός σε ευρωπαϊκό επίπεδο αποτελώντας τη βάση για τη διαμόρφωση της ευρωπαϊκής νομοθεσίας κατά των διακρίσεων λόγω φύλου, φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού.

Έτσι, το 2000 η ΕΕ, συμφώνως προς το Άρθρο 19 (πρώην 13) της Συνθήκης ΕΚ5, υιοθέτησε δύο Οδηγίες για την καταπολέμηση των διακρίσεων:

- **Οδηγία 2000/43/ΕΚ του Συμβουλίου** περί εφαρμογής της ίσης μεταχείρισης ασχέτως φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, η οποία απαγορεύει τις φυλετικές διακρίσεις στους τομείς απασχόλησης, παιδείας, κοινωνικής ασφάλισης, υγειονομικής περίθαλψης και πρόσβασης σε αγαθά και υπηρεσίες.
- **Οδηγία 2000/78/ΕΚ του Συμβουλίου** περί διαμόρφωσης γενικού πλαισίου για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση και την εργασία λόγω θρησκείας ή πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας και γενετήσιου προσανατολισμού.

---

5 Άρθρο 19 (πρώην άρθρο 13 της ΣΕΚ) 1. Με την επιφύλαξη των άλλων διατάξεων των Συνθηκών και εντός των ορίων των αρμοδιοτήτων που παρέχουν στην Ένωση, το Συμβούλιο, αποφασίζοντας ομόφωνα, σύμφωνα με ειδική νομοθετική διαδικασία, και μετά την έγκριση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, μπορεί να αναλάβει δράση για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω φύλου, φυλετικής ή εθνικής καταγωγής, θρησκείας ή πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού. <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/LAW134/%CE%A3%CE%9B%CE%95%CE%95.pdf>. Δεν πρόκειται για άμεση απαγόρευση, αλλά για διάταξη εξουσιοδοτούσα την Ε.Ε. να λάβει δράση έναντι των προαναφερθέντων μορφών διάκρισης. Πριν από τις εξελίξεις αυτές, υπήρχε εκτενής κοινοτική νομοθεσία και νομολογία σχετικά με την απαγόρευση διακρίσεων λόγω εθνικότητας και φύλου.

Η διαδικασία επαναπροσδιορισμού του Άρθρου 13 και η ενσωμάτωση των δύο παραπάνω Οδηγιών στο εθνικό δίκαιο ολοκληρώθηκε από όλα τα κράτη μέλη τον Δεκέμβριο 2006, με κάθε κράτος μέλος να έχει πλέον αναπτύξει τη δική του εθνική νομοθεσία κατά των διακρίσεων.

Η νέα αυτή νομοθετική πραγματικότητα κατά των διακρίσεων επηρέασε σημαντικά τις επιχειρήσεις σε όλη την Ευρώπη, με τον δημογραφικό ορισμό να εντάσσεται σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό (άλλωστε τα νομοθετικά πλαίσια διαφέρουν από χώρα σε χώρα εντός της ΕΕ) στις πολιτικές και τις πρακτικές τους, αλλάζοντας πλέον το νομικό περιβάλλον τους.

Η συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία αφενός απαλλάσσει τις επιχειρήσεις από χρηματικές ποινές, που ιδίως για τις ΜμΕ μπορεί να αποδειχθούν ιδιαίτερα δυσβάσταχτες, θέτοντας σε κίνδυνο ακόμα και τη βιωσιμότητά τους, αφετέρου λειτουργεί αποτρεπτικά για την επιβολή άλλων νομικών περιορισμών.

Ωστόσο, φαίνεται πως το επιχειρηματικό περιβάλλον όπου η δημιουργική αναγνώριση και αξιοποίηση της διαφορετικότητας μπορεί να ευδοκιμήσει είναι μάλλον αυτό που διαμορφώνεται στη βάση ενός συνδυασμού αμοιβαία επωφελών εταιρικών σχέσεων και εμπορικών κινήτρων παρά στη «ρύθμιση» (Bradley, N., Bulpett, C. & Palmer, A. 2009).

## **ii) Από την ηθική στην επιχειρηματική περίπτωση της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης**

Μια κλασική προσέγγιση της διαχείρισης της διαφορετικότητας είναι η μετατόπιση από την εφαρμογή της ως *"ηθικά σωστό"* προς την εφαρμογή της ως *"επιχειρηματικά επωφελές"* ("from moral to business case"). Με άλλα λόγια, στην προώθηση της επιχειρηματικής ηθικής δε θα πρέπει να παραβλέπεται η επίδρασή της στο κέρδος.

Ο Bagshaw (2004) υποστηρίζει ότι η προσέγγιση της «επιχειρηματικής ευκαιρίας» εκτιμά τη διαχείριση της διαφορετικότητας, πέραν του «πολιτικώς ορθού», ως έναν μακροπρόθεσμο επιχειρηματικό παράγοντα, με σημαντική επίδραση στην κερδοφορία, την παραγωγικότητα, το κίνητρο και την καινοτομία του εργατικού δυναμικού, την ανταγωνιστικότητα της αγοράς, την αφοσίωση των πελατών (Ebie, S., Djebarni, R. 2011).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η προσέγγιση των Cox και Blake (1991), οι οποίοι υποστήριξαν έξι θέσεις αναφορικά με τη διαφορετικότητα, όπως αυτή εκδηλώνεται μέσω της πολυπολιτισμικότητας και της επιρροής της στην αποδοτικότητα των μεγάλων επιχειρήσεων. Οι θέσεις αυτές αφορούν σε πολύ σημαντικές πτυχές της επιχειρηματικής οργάνωσης και δραστηριότητας και περιλαμβάνουν την απόκτηση πόρων, το κόστος, τη



δημιουργικότητα, τις επιχειρηματικές αξίες, το marketing και τη διαχείριση κρίσεων και προβλημάτων.

Μιλάμε εν τέλει για την ανάπτυξη της «κοινωνικής απόδοσης» μιας επιχείρησης, με άλλα λόγια για την ικανότητά της να αξιολογεί την επίδραση των μη χρηματοοικονομικών χαρακτηριστικών, όπως η ευημερία του προσωπικού και η διαχείριση συγκρούσεων (εσωτερικό περιβάλλον) αλλά και η εικόνα και η φήμη μιας επιχείρησης (εξωτερικό περιβάλλον) κατά την επιδίωξη οικονομικών στόχων.

### iii) Το πέρασμα από τη «θετική δράση» στη συμπερίληψη και αξιοποίηση της διαφορετικότητας

*"Sooner or later, affirmative action will die a natural death. Its achievements have been stupendous, but if we look at the premises that underlie it, we find assumptions and priorities that look increasingly shopworn."*<sup>6</sup>

**Thomas Roosevelt**

Το 1974 και 1975, η κυβέρνηση των Η.Π.Α., βασιζόμενη σε νέες συνταγματικές τροποποιήσεις, άσκησε πίεση σε εταιρίες να προσλάβουν περισσότερους μειονοτικούς και γυναίκες, δίνοντάς τους παράλληλα και μεγαλύτερες ευκαιρίες να ανέβουν ιεραρχικά. Σύντομα, ωστόσο, εμπειρογνώμονες σε θέματα διαφορετικότητας άρχισαν να εκφράζουν αμφιβολίες σχετικά με την αποδοτικότητα και τα ουσιαστικά αποτελέσματα της επονομαζόμενης «θετικής δράσης» (Affirmative action - AA), παρατηρώντας πως συχνά περιοριζόταν στο Τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού και δεν παρουσίαζε μια οριζόντια εφαρμογή σε ολόκληρη την εταιρία, ενώ οι δυνητικοί δικαιούχοι είχαν συχνά στιγματιστεί στο πλαίσιο της «κυρίαρχης κουλτούρας» του λευκού Αγγλοσάξονα άνδρα, όπου οι ίσες ευκαιρίες γίνονταν αντιληπτές εν τέλει ως συγκεκριμένη μορφή μιας αντίστροφης διακριτικής μεταχείρισης, με αποτέλεσμα, τα προγράμματα ίσων ευκαιριών στις εταιρίες συχνά να καταργούνται, να παραμελούνται ή να αποδεικνύονται εκτός από αναποτελεσματικά και αντιπαραγωγικά με την ενίσχυση στερεοτυπικών αντιλήψεων για συγκεκριμένες ομάδες ατόμων. Αυτό κατέληγε, σε πολλές περιπτώσεις, στο να δημιουργούνται κλειστές ομάδες ατόμων που τους ένωνε είτε το ίδιο ενδιαφέρον είτε το ίδιο χαρακτηριστικό.

---

<sup>6</sup> Thomas, R. Roosevelt, Jr. "From Affirmative Action to Affirming Diversity" *Harvard Business Review* 68 (March/April 1990).



Επιπλέον, προκειμένου για την ουσιαστική κατανόηση της συμβολής της διαφορετικότητας στην καινοτομία, καθίσταται αναγκαία η υπέρβαση και του καθαρά δημογραφικού ορισμού της, όπως αυτός δόθηκε παραπάνω, μέσα από συγκεκριμένες από πολιτική και νομική άποψη κατηγορίες. Παράγοντες όπως το εκπαιδευτικό ιστορικό, οι επαγγελματικές ικανότητες, οι προσωπικές δεξιότητες πρέπει να λαμβάνονται εξίσου υπόψη διαδραματίζοντας κομβικό ρόλο στη διαμόρφωση των μορφών επικοινωνίας και μάθησης.

Επομένως, οι πολιτικές ισότητας από την άποψη αυτή βασίζονται σε άτομα και όχι ομάδες. Αυτό σημαίνει ότι πέρα από την απλή αναγνώριση των διαφορών, βασική επιδίωξη καθίσταται η δημιουργία των συνθηκών εκείνων που θα επιτρέψουν τη μεγιστοποίηση του δυναμικού του ατόμου και εν τέλει τη συμβίωση όλων με όλους.

## 2. «Η επιχείρησή μου είναι μικρή, δε με αφορά το θέμα»: Μύθοι και αλήθειες για τη διαχείριση της διαφορετικότητας στις ΜμΕ

Σύμφωνα με τον Arredondo (1996), οι ηγέτες των επιχειρήσεων έχουν όλο και μεγαλύτερη επίγνωση της σημασίας της αποτελεσματικής διαχείρισης ενός διαφορετικού εργατικού δυναμικού.

Με την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού επομένως να συνιστά πλέον περισσότερο γεγονός παρά θέμα συζήτησης, η διαχείριση της διαφορετικότητας αποτελεί για τις επιχειρήσεις μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις του 21ου αιώνα.

Ωστόσο, σε μια επιχειρηματική αγορά ασταθή και μεταβαλλόμενη με ταχύτατους ρυθμούς, οι εργαζόμενοι δεν ακολουθούν τακτική εκπαίδευση σε οριζόντιες δεξιότητες (soft skills), με αποτέλεσμα η καλλιέργεια και ανάπτυξη δεξιοτήτων όπως η προσαρμοστικότητα, η επικοινωνία και η συναισθηματική νοημοσύνη να γίνονται ολοένα σημαντικότερες, ιδιαίτερα όταν μιλάμε για εργασία σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα (GlobalMegatrends, 2009).

Επομένως ένα από τα πιο σημαντικά νέα στοιχεία που θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους είναι να διαχειρίζονται τις εκφάνσεις της διαφορετικότητας σ' έναν κόσμο που η παγκόσμια τυποποίηση αποκτά διαρκώς μεγαλύτερη σημασία (G. Das, 2000).

Παρόλα αυτά, πορίσματα ερευνών καταδεικνύουν πως, αν και η πλειονότητα των επιχειρήσεων θεωρητικά υποστηρίζει την άποψη πως η διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας είναι ιδιαίτερα σημαντική, κάτω από τις μισές έχουν συγκεκριμένο ορισμό για την έννοιά της, ενώ προβληματικός είναι και ο τρόπος αξιολόγησής της (European Commission, 2008).

Σύμφωνα μάλιστα με την πλειονότητα των βιβλιογραφικών αναφορών (π.χ. Bagshaw 2004, European Business Test Panel – EBTP 2005, Kandola & Fullerton 1998, Dickens 1994), οι περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η μεγαλύτερη πρόκληση αντιμετώπισης της ποικιλομορφίας και της διακριτικής μεταχείρισης στο χώρο εργασίας είναι η έλλειψη ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης σχετικά με θέματα και πρακτικές διαφορετικότητας (Ebie, S., Djebarni, R. 2011).

Από τα σημαντικότερα, επομένως, ζητήματα που ανακύπτουν για το μεγαλύτερο ποσοστό εργοδοτών/επιχειρηματιών είναι ότι:

- η διαφορετικότητα δεν είναι σαφώς προσδιορισμένη και κατανοητή, και
- είναι δύσκολο να μετρηθεί η συμβολή της στην απόδοση της εταιρείας.

---

*Το 2005 διεξήχθη μια πανευρωπαϊκή έρευνα σχετικά με τη διαφορετικότητα ως επιχειρηματική πρακτική για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας γίνεται ολοένα και πιο σημαντική για τις ευρωπαϊκές εταιρείες. Το 82% περίπου από τις 495 εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν ότι αναγνώρισαν τα επιχειρηματικά οφέλη που συνδέονται με την ποικιλομορφία. Βασικό στοιχείο ήταν η βελτίωση της πρόσληψης και διατήρησης των εργαζομένων, η βελτίωση της εικόνας και της φήμης των επιχειρήσεων, η μεγαλύτερη καινοτομία και οι καλύτερες ευκαιρίες εμπορίας. Εντούτοις, οι μεγαλύτερες εταιρείες ήταν πιο πιθανό να εφαρμόζουν τέτοιες πρακτικές από ό, τι οι μικρότερες επιχειρήσεις. Αυτό συνέβαινε επίσης και με τις εταιρείες των «παλαιών» 15 κρατών μελών*

---

Η εμπειρία δείχνει ότι, όταν οι ΜμΕ αρχίζουν να ασχολούνται με το θέμα διαχείρισης της διαφορετικότητας, αποδίδουν γρήγορα και καλά αποτελέσματα.

Ωστόσο, οι επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους συνιστούν τους λιγότερο πιθανούς φορείς προώθησης της διαφορετικότητας, μην έχοντας έναν επίσημο ορισμό και διαθέτοντας περιορισμένες ή συνηθέστερα και καθόλου διαδικασίες τέτοιου είδους.

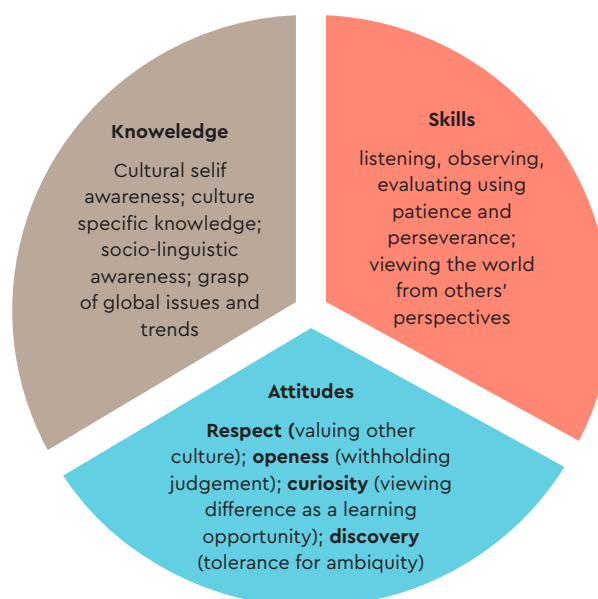
Απασχολώντας ολιγάριθμο προσωπικό (6–8 άτομα κατά μέσον όρο), που συχνά περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο ή και αποκλειστικά μέλη της οικογένειας, και με τις επιπτώσεις της οικονομικής ανασφάλειας, που εντάθηκε στην περίοδο της κρίσης, έκδηλες και μετά απ'αυτήν, οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες προτάσσουν άλλες ανάγκες και ανησυχίες, στην προσπάθειά τους, τις περισσότερες φορές, κατά το κοινώς λεγόμενο "να επιβιώσουν".

Επιπλέον, στερούμενοι συχνά της εμπειρογνωμοσύνης, προκειμένου για την εφαρμογή πολιτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας, αισθάνονται αποθαρρυνμένοι από το μέγεθος της πρόκλησης, θεωρώντας τη διαχείριση της πολυμορφίας κάτι ιδιαίτερος εξεζητημένο για τις ΜμΕ (European Commission, 2015).

### Διαπολιτισμικές δεξιότητες: Οι δεξιότητες κλειδί για τον 21ο αιώνα

#### Constituent elements of intercultural competence

(Aadapted from Deardoff,2006)



Συνοψίζοντας, επομένως, τα ισχυρότερα επιχειρήματα που διαμορφώνουν την αμυντική - επιφυλακτική στάση των ΜμΕ σχετικά με το ζήτημα διαχείρισης της διαφορετικότητας, αυτά θα μπορούσαν να συμπυκνωθούν στα ακόλουθα δύο: θεωρούν αφενός ότι δεν τις αφορά και αφετέρου ότι δε διαθέτουν τα μέσα, τόσο υλικά (πόρους) όσο και άυλα (χρόνο, γνώση κ.λπ.).

Στη συνέχεια, επιχειρείται, σε μια διαλεκτική βάση, η υπέρβαση ορισμένων από τις πλέον στερεοτυπικές αντιλήψεις για το θέμα της διαχείρισης της διαφορετικότητας στο χώρο των ΜμΕ, σε μια προσπάθεια, τόσο ανάδειξης της ιδιαίτερης σημασίας της για τις επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους όσο και των δυνατοτήτων που αυτές έχουν για την εφαρμογή της.

**Μύθος 1<sup>ος</sup>: «Η επιχείρησή μου έχει πολύ λίγα άτομα προσωπικό. Η πολυμορφία ισχύει μόνο για τις μεγάλες ομάδες.»**

**Ποια είναι η πραγματικότητα;** Οι ΜμΕ αποτελούν σε επίπεδο ΕΕ, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται και στην ετήσια αναφορά της SBA για το 2017-2018, τη "ραχοκοκαλιά της ευρωπαϊκής οικονομίας", με τη συντριπτική πλειονότητα (99%) των επιχειρήσεων να ανήκει στο χώρο των ΜμΕ και με τις 9 στις 10 μάλιστα να ανήκουν στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (προσωπικό έως 10 εργαζόμενοι) (European Commission, 2018).

Αποτελούν επίσης τους κύριους δημιουργούς θέσεων εργασίας, αφού απασχολούν 2 στους 3 εργαζομένους - με τις πολύ μικρές επιχειρήσεις να κρατούν και πάλι τα ηνία (29%) - ενώ και η συμβολή τους στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας είναι καθοριστικής σημασίας, αφού παράγουν το 57% κάθε ευρώ της (European Commission, 2018).

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως το ζήτημα διαχείρισης της διαφορετικότητας αφορά κυρίως τις ΜμΕ, αφού αποτελώντας τους χώρους εργασίας για το μεγαλύτερο κομμάτι του εργατικού δυναμικού, η δέσμευση και η δραστηριοποίησή τους προς την κατεύθυνση αυτή θα έχει πολύ μεγαλύτερο αντίκτυπο, λειτουργώντας ως ισχυρός μοχλός για ουσιαστικότερη αλλαγή. Σε αντίθετη περίπτωση, αν δηλαδή συνεχίσει να επικρατεί η αντίληψη ότι αυτό αποτελεί υπόθεση των μεγάλων, πολυεθνικών εταιρειών, η προσπάθεια για διαχείριση της διαφορετικότητας θα παραμείνει "περιθωριακή".

---

Περνώντας σε ένα ακόμη πρακτικότερο επίπεδο, το στοιχείο της επιτυχούς συνεργασίας αποτελεί σημαντικότερο παράγοντα για τις μικρότερες ομάδες, με τις συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων να είναι πιθανότερο να έχουν επιπτώσεις στη δραστηριότητα μιας ΜμΕ από ό, τι σε εκείνη μιας μεγάλης εταιρείας.

Η ανάγκη διαχείρισης της διαφορετικότητας – με την ευρύτερη έννοια του όρου – γίνεται ιδιαίτερως αντιληπτή και ίσως ακόμα περισσότερο απαραίτητη, σε οικογενειακού τύπου επιχειρήσεις, όπου εργάζονται κυρίως ή και αποκλειστικά μέλη της οικογένειας. Σ'ένα τέτοιο περιβάλλον, οι συγγενικές σχέσεις σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες διαφοροποίησης, όπως η ηλικία (διαγενεακές σχέσεις) ή το φύλο μπορεί να δημιουργήσουν σχέσεις εξουσίας, από τη διαχείριση των οποίων μπορεί να κριθεί η λειτουργικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης.

**Μύθος 2<sup>ος</sup>: «Γιατί να με απασχολεί η διαχείριση της διαφορετικότητας, αφού η επιχείρησή μου δεν κάνει προσλήψεις;»**

**Ποια είναι η πραγματικότητα;** Όταν γίνεται λόγος για το ζήτημα της διαχείρισης της διαφορετικότητας, το πρώτο πράγμα που συνήθως έρχεται στο μυαλό είναι οι διαδικασίες πρόσληψης και η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού.

Ωστόσο, η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι μια υπόθεση που δεν τελειώνει ούτε στην πρόσληψη, ούτε αφορά αποκλειστικά στο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά αφορά και μπορεί να επηρεάσει όλους τους τομείς μιας επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι μια ιδέα, αρχές της οποίας, όπως ο σεβασμός και η μη διάκριση πρέπει να γίνουν κινητήριες δυνάμεις πίσω από όλες τα εταιρικές διαδικασίες.

Συνεπώς, εκτός από τον τομέα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, που αφορά στις προσλήψεις, τη διατήρηση προσωπικού, τη διαχείριση κρίσεων και προβλημάτων, η διαχείριση κόστους, το marketing, το άνοιγμα σε νέους πελάτες και αγορές, είναι μερικοί μόνο από τους τομείς που επηρεάζονται από το ζήτημα διαχείρισης της διαφορετικότητας, δίνοντας διέξοδο, όπως θα αναφερθεί αναλυτικά και στη συνέχεια, σε πολλά από τα σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν κυρίως οι ΜμΕ.

**Μύθος 3<sup>ος</sup>: «Η επιχείρησή μου είναι πολύ μικρή. Δεν έχω ειδικό τμήμα HR. Αυτά είναι για μεγάλες επιχειρήσεις.»**

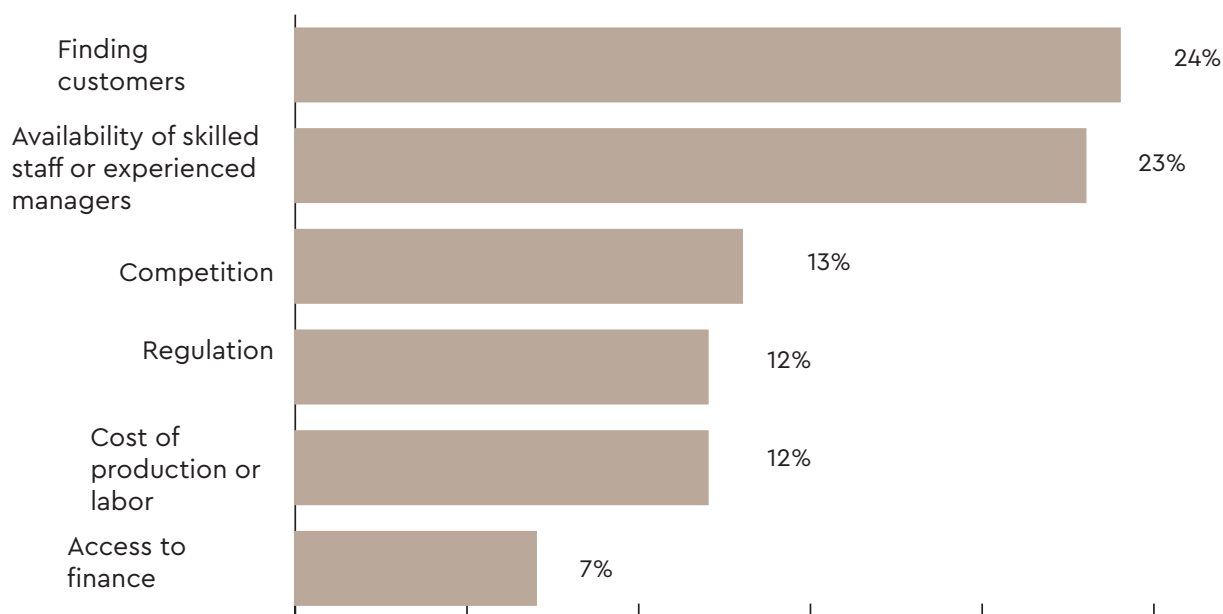
**Ποια είναι η πραγματικότητα;** Ως συνέχεια στον αντίλογο του προηγούμενου επιχειρήματος, να αναφερθεί ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας αφορά σε όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης, επομένως και στο σύνολο των εργαζομένων. Ένα απλό παράδειγμα αποτελούν οι εργαζόμενοι σε τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ, οι οποίοι, λαμβάνοντας υπ' όψιν το γεγονός ότι έρχονται πλέον αντιμέτωποι με την εξυπηρέτηση αλλά και προσέλκυση και διατήρηση ενός όλο και πιο διαφοροποιημένου – από κάθε άποψη - αγοραστικού κοινού, πρέπει να είναι σε θέση να αφουγκραστούν τις ποικίλες ανάγκες και απαιτήσεις του και να επικοινωνήσουν μαζί του.

Συνεπώς, η προσέγγιση του ζητήματος της διαχείρισης της διαφορετικότητας από πλευράς εκπαίδευσης και γενικότερα ευαισθητοποίησης θα πρέπει να έχει οριζόντιο χαρακτήρα και να μην περιορίζεται στα τμήματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, που συνήθως διαθέτουν μόνο μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

**Μύθος 4<sup>ος</sup>: «Ως ΜμΕ αντιμετωπίζω πιο επείγουσες επιχειρηματικές ανάγκες για την επιβίωσή μου. Η διαχείριση της διαφορετικότητας δεν αποτελεί ένα ζήτημα που επηρεάζει την επιχείρησή μου.»**

**Ποια είναι η πραγματικότητα;** Για να αναδειχθεί η ιδιαίτερη σημασία της διαχείρισης της διαφορετικότητας για τις ΜμΕ θα ξεκινήσουμε κάπως αντίστροφα, αναφέροντας τα σημαντικότερα προβλήματα που τις απασχολούν: Η εύρεση πελατών, η ανεύρεση εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού και έμπειρων managers, ο ανταγωνισμός, η συμμόρφωση με το νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο, καθώς και το κόστος παραγωγής και εργασίας αλλά και η πρόσβαση στη χρηματοδότηση, παρουσιάζονται ως τα κυριότερα.

Η διαχείριση της διαφορετικότητας θα μπορούσε, όπως ήδη αναφέρθηκε, να αποτελέσει, αν όχι μια λύση, τουλάχιστον ένα άνοιγμα νέων προοπτικών σε κάθε ένα από τα παραπάνω ζητήματα.

**EU-28 SMEs' most pressing problems in 2017**

Πηγή: European Commission, EUROPEAN SMEs according to the Annual Report on European SMEs 2017/2018

**i) Αύξηση του πελατολόγιου**

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα με τα οποία έρχονται αντιμέτωπες οι ΜμΕ είναι η εύρεση πελατών, με τη μείωση της αγοραστικής δύναμης να παρουσιάζει επιδείνωση κατά την περίοδο της κρίσης, αλλά και στην περίοδο μετά από αυτήν, ως ένα από τα απότοκά της.

Παράλληλα, ερευνητικά δεδομένα αποδεικνύουν ότι πολλές ΜμΕ αυτοπεριορίζονται, εστιάζοντας τις δραστηριότητές τους σε μια σταθερή και γνώριμη αγορά, χωρίς να αξιοποιούν ευρύτερες ευκαιρίες.

Η διερεύνηση, επομένως, νέων πιθανών αγορών έρχεται ως απάντηση στην προσπάθεια αύξησης - διεύρυνσης της πελατειακής βάσης.

Μια επιτυχημένη στρατηγική, τόσο προσέλκυσης νέων πελατών όσο και διατήρησης της ήδη υπάρχουσας πελατειακής βάσης, προϋποθέτει ότι η επιχείρηση θέτει τις ανάγκες του πελάτη/αγοραστή στο επίκεντρο της επιχειρηματικής στρατηγικής της.

Η διαφορετικότητα στους καταναλωτές προϋποθέτει διαφορετικότητα και στο προσωπικό. Έχοντας ένα διαφοροποιημένο εργατικό δυναμικό μια εταιρεία αυξάνει τα αντανακλαστικά της στην αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών της εξίσου διαφορετικής πελατειακής της βάσης.

Ωστόσο, η ανταπόκριση στη διαφορετικότητα, προκειμένου να είναι επιτυχημένη, δεν περιορίζεται στη διαφορετικότητα στο προσωπικό, αλλά θα πρέπει να υιοθετηθεί σε όλη τη δομή της επιχείρησης, προκειμένου να αντανακλά τα μεταβαλλόμενα κίνητρα και τους τρόπους ζωής της αγοράς σε κάθε μορφή της.

## **ii) Πρόσβαση στο πλήρες αποθεματικό ταλέντου**

Σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι ΜμΕ δε διαθέτουν τους πόρους, τον χρόνο αλλά και τις τεχνικές – τμήματα ή άτομα, όπως για παράδειγμα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή τους λεγόμενους “headhunters”, προκειμένου να έχουν πρόσβαση σε μια όσο το δυνατόν πιο διευρυμένη «δεξαμενή» ταλέντων, ώστε να βρουν υπαλλήλους με αυξημένες/εξειδικευμένες δεξιότητες.

Ως αντιστάθμισμα, καλλιεργώντας τη φήμη του εργοδότη που παρέχει ίσες ευκαιρίες («ελκυστικός εργοδότης»), όπως και με την εφαρμογή ευέλικτων κανόνων στο εργασιακό περιβάλλον, που ωφελούν τις μοναδικές ανάγκες κάθε εργαζομένου και ενισχύουν το ηθικό τους, θα μπορούσαν να προσελκύσουν τους κατάλληλους ανθρώπους αλλά και να διατηρήσουν το ήδη υπάρχον εργατικό δυναμικό, μειώνοντας έναν κοστοβόρο παράγοντα που συχνά παραγνωρίζεται, όπως είναι το κόστος εναλλαγής του προσωπικού.

Μελέτες αναφέρουν πως οι απουσίες από την εργασία παρατηρούνται σε μεγαλύτερη συχνότητα μεταξύ γυναικών και εθνικών μειονοτήτων σε σχέση με λευκούς άνδρες. Το γεγονός αυτό ερμηνεύεται από το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία και την απογοήτευσης σχετικά με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας που βιώνεται συχνότερα μεταξύ των μειονοτήτων (Harvard & Allard, 2002).



Σε αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή διαμορφώνεται ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι δεν υφίστανται διακρίσεις, αισθάνονται μεγαλύτερη ευχαρίστηση από την εργασία τους και έχουν αυξημένα κίνητρα, με αποτέλεσμα να είναι πιθανότερο να έχουν καλύτερη απόδοση, γεγονός που οδηγεί τελικά σε μια συνολικότερη βελτίωση της εταιρικής απόδοσης.

Ωστόσο, μια αντίληψη που επικρατεί συχνά μεταξύ των εργοδοτών είναι ότι το διαφοροποιημένο εργατικό δυναμικό ενδέχεται να ανεβάσει το κόστος απασχόλησης, υπερβαίνοντας τελικά τα πιθανά οφέλη. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να παραβλέπονται σε μεγάλο βαθμό πλεονεκτήματα όπως:

- κάλυψη κενών ως προς την έλλειψη δεξιοτήτων,
- καλύτερα ποσοστά διατήρησης εργατικού δυναμικού,
- επίτευξη πρόσβασης σε ευρύτερες αγορές (ευκαιρίες μάρκετινγκ, όπως η πρόσβαση σε αγορές που είχαν προηγουμένως κλείσει, μέσω της απασχόλησης βασικών στελεχών από συγκεκριμένες εθνοτικές ομάδες),
- ενίσχυση της εταιρικής εικόνας.

---

*Μελέτες σχετικά με νέους διευθυντές δείχνουν πως τόσο γυναίκες όσο και άνδρες είναι επικριτικοί για την εικόνα και τις συνθήκες της σύγχρονης διοίκησης επιχειρήσεων. Επιθυμούν ευέλικτες εναλλακτικές λύσεις στην εργασία και πολιτικές φιλικές προς την οικογένεια. Πρόκειται για άτομα που ανήκουν στη «Γενιά Υ»*

*Πηγή: Διεθνές Εκπαιδευτικό Κέντρο του Διεθνούς Οργανισμού Απασχόλησης (ITC – ILO) σε συνεργασία με την Ένωση των Ευρωπαϊκών Εμπορικών και Βιομηχανικών Επιμελητηρίων (ΕΥΡΩΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ), Καταργήστε τα στερεότυπα των φύλων, δώστε μια ευκαιρία στο ταλέντο, Εγχειρίδιο για Συμβούλους ΜΜΕ και Διευθυντές Ανθρωπίνων Πόρων, 2008, σελ. 7.*

---

Η αποτυχία αξιοποίησης ή σωστής διοίκησης του ανθρώπινου κεφαλαίου, που αποτελεί την πρωταρχική πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εκθέτει μια επιχείρηση στον ίδιο βαθμό κινδύνου με την αποτυχία διαχείρισης οικονομικών ή άλλων πόρων, με βασικούς τομείς:

- τον κίνδυνο και το κόστος φθοράς της υπόληψης που καταλήγει σε απώλεια της εμπιστοσύνης των επενδυτών ή των μετόχων, απώλεια καταναλωτικής βάσης,
- τον κίνδυνο και το κόστος των πιθανών δικαστικών αγώνων ενάντια σε άνισες αμοιβές ή άδικες πρακτικές απασχόλησης, καθώς και

- τον κίνδυνο και το κόστος της ανικανότητας πρόσληψης εργαζομένων υψηλών ικανοτήτων εξαιτίας κακής φήμης της επιχείρησης.<sup>7</sup>

### iii) Πρόσβαση στη χρηματοδότηση και ανταπόκριση στον αυξανόμενο ανταγωνισμό

Για τις ΜμΕ η ικανότητα να αποκτήσουν ενίσχυση από οικονομικά ιδρύματα και να προσελκύσουν επενδύσεις αποτελεί επιδίωξη ζωτικής σημασίας, προκειμένου για την επιβίωση και την ανάπτυξή τους.

Από την άλλη πλευρά, φαίνεται πως οι κεφαλαιαγορές και οι επενδυτές δίνουν ολοένα και μεγαλύτερη προσοχή στη λεγόμενη εταιρική απόδοση, δημιουργώντας μια αυξανόμενη τάση να υπάρχουν περιορισμένοι κατάλογοι προτιμώμενων προμηθευτών, αναπτύσσοντας μια μορφή δεοντολογικές αλυσίδες εφοδιασμού, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να οικοδομήσουν έναν πολιτισμό «συνολικής διαχείρισης ποιότητας» (TQM) (Kinnie et al, 1999).

Παράλληλα, καθώς το οικονομικο-κοινωνικό γίνεσθαι γίνεται ολοένα και πιο σύνθετο, με τα εισοδήματα αλλά και τη ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες (π.χ. κατάρτιση και άλλες εξειδικευμένες υπηρεσίες) – προς ιδιώτες και επιχειρήσεις – να αυξάνονται, η συμβολή επιχειρήσεων μικρότερης κλίμακας και μεγαλύτερης εντάσεως εργασίας, λειτουργώντας συμπληρωματικά ως προς τις μεγάλες επιχειρήσεις, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, αναδεικνύοντας τη σημασία της συμβολής τους στις προηγμένες οικονομίες και διασφαλίζοντας έτσι παράλληλα την επιβίωσή τους.

Συνεπώς, οι μεγάλες και οι μικρές επιχειρήσεις λειτουργούν συχνά σε ένα πεδίο «δυναμικής αλληλεξάρτησης» (Bannock and Albach, 1991), αντικαθιστώντας την παραδοσιακή ιδέα του παγκόσμιου ανταγωνισμού από μια έννοια γνωστή ως «στρατηγική οικονομική συμπληρωματικότητα» (Paul Krugman, 1995).

Μέσω της δυναμικής αλληλεξάρτησης, οι μικρές και οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να παρατείνουν τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος, με τις μικρές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται καινοτομικά να δραστηριοποιούνται στα εισαγωγικά και φθίνουσα στάδια,

---

<sup>7</sup> Διεθνές Εκπαιδευτικό Κέντρο του Διεθνούς Οργανισμού Απασχόλησης (ITC – ILO) σε συνεργασία με την Ένωση των Ευρωπαϊκών Εμπορικών και Βιομηχανικών Επιμελητηρίων (ΕΥΡΩΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ), Καταργήστε τα στερεότυπα των φύλων, δώστε μια ευκαιρία στο ταλέντο, Εγχειρίδιο για Συμβούλους ΜμΕ και Διευθυντές Ανθρωπίνων Πόρων, 2008.

---

ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις να είναι πιο καινοτόμες στα στάδια ανάπτυξης και ωριμότητας (Audretsch, 2001). Η καινοτομία δημιουργείται συχνά μέσω αλληλεπιδραστικών σχέσεων που λαμβάνουν χώρα σε διαφορετικά στάδια της αλυσίδας αξίας, όπως αποδείχθηκε από τον Saxenian (1994), η μελέτη του οποίου έδειξε πόσο ανώτερες καινοτόμες επιδόσεις προέκυψαν από μια κουλτούρα μεγαλύτερης αλληλεξάρτησης και ανταλλαγής στην περιοχή του Silicon Valley.

Ένας κρίσιμος επομένως παράγοντας για την επιτυχία της τρέχουσας οικονομίας της γνώσης είναι η πρόσβαση και η ανταλλαγή γνώσεων, συχνά ενσωματωμένες στις πρακτικές των τοπικών κοινοτήτων.

Περιπτωσιολογικές μελέτες κατέδειξαν ότι η ποικιλομορφία στην απασχόληση μπορεί να προσφέρει πρόσβαση στην αυξημένη καινοτομία μέσω νέων ιδεών και νέων τρόπων προσέγγισης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Αντίθετα, η σύνθεση ομάδων με άτομα παρόμοιου προφίλ (παρόμοιο κοινωνικό και εκπαιδευτικό υπόβαθρο) είναι πιθανό να οδηγήσει στην παραγωγή ομοειδών ιδεών και, ως εκ τούτου, είναι λιγότερο πιθανό να αποδώσουν καινοτομία.

Έτσι, αν και η αιτιώδης σχέση ισότητας και κερδοφορίας δεν είναι απόλυτη, ωστόσο η επιδίωξη και επίτευξη μιας πιο ισορροπημένης εκπροσώπησης για παράδειγμα ως προς τα φύλα σε επίπεδο ηγεσίας δείχνει να συνδέεται με την αυξημένη ικανότητα καινοτομίας και επομένως καλύτερης οικονομικής απόδοσης μιας επιχείρησης.<sup>8</sup>

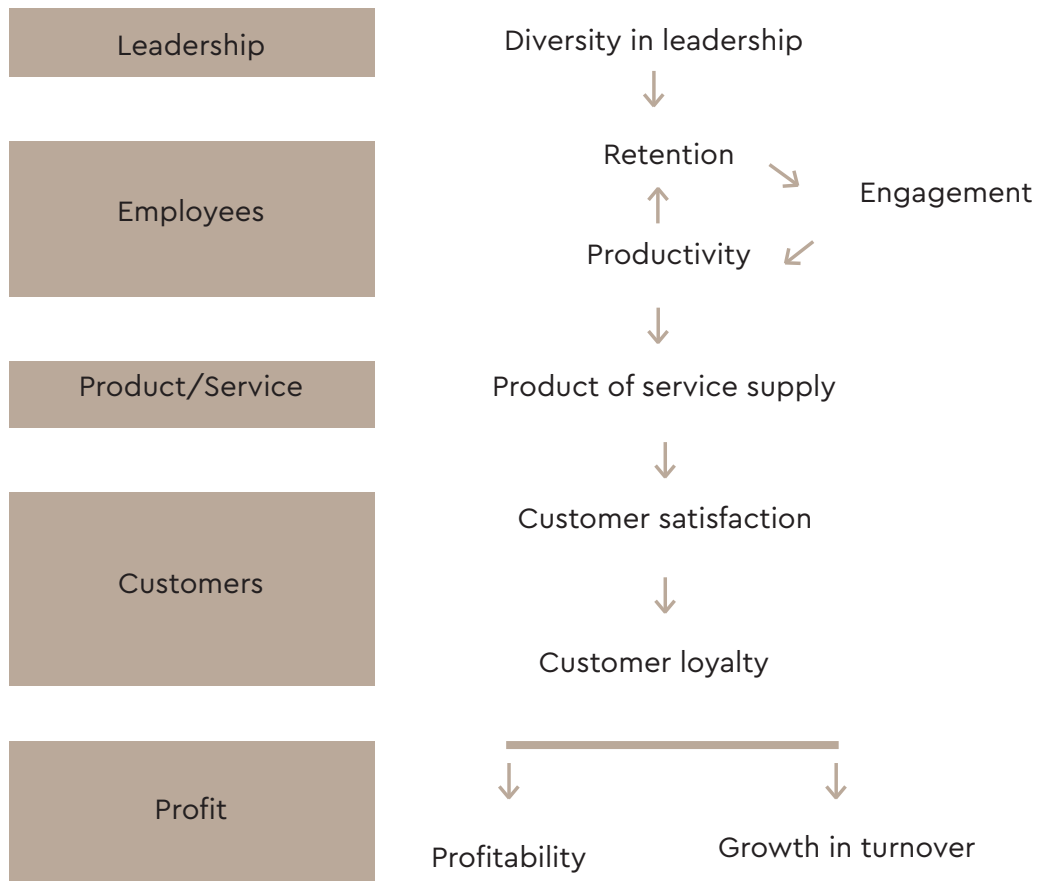
---

*Σύμφωνα με έρευνα της McKinsey (παγκόσμια εταιρία συμβούλων), εταιρίες που καταπολέμησαν τις ανισότητες στο εσωτερικό τους και προώθησαν τη διαφορετικότητα είχαν 35% περισσότερες πιθανότητες να έχουν οικονομικές αποδόσεις πάνω από την εθνική βιομηχανία τους.*

---

### Diversity Profit Chain model

(modified version of the Service Profit Chain, Heskett et al., 1997)



Πηγή: Andersen, L. H., Andersen M. K., "A diverse leadership yields higher earnings", ISS White Paper, 2016, p.7.

Από την άποψη της έμφυλης διαφορετικότητας για παράδειγμα επενδυτικά κονδύλια όπως της Amazon στην Ευρώπη συμπεριλαμβάνουν αυτόν το δείκτη μεταξύ των επενδυτικών κριτηρίων.

**Μύθος 5<sup>ος</sup>:** «*Το θέμα της διαφορετικότητας είναι ένα περίπλοκο ζήτημα και η διαχείριση του απαιτεί χρόνο και πόρους. Ως ιδιοκτήτης/τρια μιας μικρής επιχείρησης δεν έχω ούτε τη πολυτέλεια του χρόνου, ούτε τα χρήματα να διαθέσω.*»

**Ποια είναι η πραγματικότητα;** Οι ΜμΕ συχνά στερούνται τον χρόνο, τα μέσα και την εμπειρογνωμοσύνη για την αντιμετώπιση θεμάτων διαφορετικότητας. Έχουν πιο επείγουσες ανησυχίες και προτεραιότητά τους είναι να παραμείνουν στη ζωή. Έτσι, σε μια πρώτη ανάγνωση, η διαχείριση της πολυμορφίας φαντάζει για την πλειονότητα των μικρομεσαίων επιχειρηματιών ως άυλη, μη χρηματοοικονομική (και συνεπώς περιττή) ανησυχία. Ωστόσο, σύμφωνα και με τα όσα αναλύθηκαν παραπάνω, φαίνεται πως η ποικιλομορφία επηρεάζει έμμεσα, αλλά θετικά τις μακροπρόθεσμες οικονομικές επιδόσεις μιας επιχείρησης, ενώ λόγω του μικρού μεγέθους και της μεγαλύτερης ευελιξίας που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους ενδέχεται να έχουν ορατά αποτελέσματα πολύ γρήγορα.

*Τα σημαντικότερα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ σχετικά με τη διαχείριση της διαφορετικότητας*

- *Ελλιπής ενημέρωση και ευαισθητοποίηση*
- *Έλλειψη εμπειρογνωμοσύνης*
- *Έλλειψη σαφούς ορισμού*
- *Έλλειψη συστημάτων αξιολόγησης*

Επιπρόσθετα, η διαχείριση της πολυμορφίας δεν απαιτεί απαραίτητως μια σύνθετη, χρονοβόρα και δαπανηρή προσέγγιση, ώστε να καθιστά τη διαδικασία της κάτι το τόσο διανοητικά εκλεπτυσμένο. Φαίνεται ότι οι απλούστερες ενέργειες είναι οι πιο επιτυχημένες, με την απλότητα ωστόσο να μη συνεπάγεται έκπτωση της ποιότητας των σχετικών ενεργειών.

### **Μιλώντας με παραδείγματα**

Σε προηγούμενες χρονικές περιόδους, η αναφορά ή συζήτηση στους χώρους εργασίας θεμάτων κοινωνικών ή άλλων, που δεν άπτονταν άμεσα της εργασίας, και που απασχολούσαν και επηρέαζαν τους/τις εργαζομένους/ες εκτός εργασιακού χώρου, θεωρείτο αντιεπαγγελματικό, τόσο από την πλευρά των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών.

Στις μέρες μας αντίθετα ένας επιχειρηματίας ή ο υπεύθυνος ενός τμήματος οφείλει να ασχοληθεί με αυτά τα ζητήματα, έτσι ώστε να οικοδομηθεί μια πιο προσωπική σχέση με τους εργαζομένους και να δημιουργηθεί ένας χώρος εμπιστοσύνης, με το αίσθημα του «ανήκειν» να παίζει καθοριστικό ρόλο, καθώς συμβάλλει στην ικανότητα των εργαζομένων να αισθάνονται συνδεδεμένοι με την επιχείρηση στην οποία απασχολούνται, αλλά και με τους συναδέλφους τους. Η πεποίθηση ότι αυτό είναι το ηθικά σωστό οδηγεί αυτές τις προσπάθειες. Πολλές επιχειρήσεις ωστόσο συνειδητοποιούν ότι αυτή η αλληλεπίδραση αποτελεί και το κλειδί για την επιτυχία.

Η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, όπως αυτό περιγράφεται παραπάνω, συνιστά ένα κατάλληλο πλαίσιο που επιτρέπει την αναγνώριση – σεβασμό, διαχείριση και αξιοποίηση της διαφορετικότητας, με τη δημιουργία του αρκετές φορές, όπως φαίνεται και από τα παραδείγματα που ακολουθούν, να μην απαιτεί απαραίτητως κοστοβόρες και εξειδικευμένων γνώσεων δράσεις.

Οι περιπτώσεις που παρατίθενται ως καλές πρακτικές προέρχονται από τη λίστα επιχειρήσεων που αναδείχθηκαν ως αυτές με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα για το 2019<sup>9</sup> και αφορούν σε μικρές επιχειρήσεις (έως 49 άτομα), δείχνοντας ότι πολλές φορές, όταν υπάρχει η διάθεση και το όραμα, η δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, με τα ανάλογα οφέλη για όλες τις πλευρές, δε συνίσταται πάντοτε σε εξεζητημένες, χρονοβόρες και υψηλού κόστους ενέργειες, καθιστώντας την υπόθεση αποκλειστικά των μεγάλων επιχειρήσεων.

Εξετάζοντας επομένως μια σειρά καλών πρακτικών σε επίπεδο μικρών επιχειρήσεων διαπιστώνεται πως παρουσιάζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά στην προσπάθειά τους, που επιτυγχάνεται μέσω απλών ιδεών:

- Δημιουργία ανθρώπινου, φιλικού προς τον/την εργαζόμενο/η περιβάλλοντος.

---

<sup>9</sup> Πρόκειται για λίστα που συντάχθηκε από το Great Place to Work, μια διεθνή εταιρεία έρευνας, παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και εκπαίδευσης, για 17<sup>η</sup> συνεχή χρονιά, στο πλαίσιο της έρευνας Hellas Best Workplaces Hellas 2019.

---

«Κάθε τρεις μήνες η εταιρεία πραγματοποιεί συνάντηση σε χώρο εκτός γραφείων, ώστε να ενημερωθούν όλοι... για τις εξελίξεις και να θέσουν θέματα που τους απασχολούν. Ο CEO και οι managers ενθαρρύνουν όλους να λένε τη γνώμη τους ανοιχτά. Στη συνάντηση αυτή δεν υπάρχουν μόνο τα επαγγελματικά θέματα, αλλά δίνεται γενικότερα ο «παλμός» της εταιρείας με χιούμορ, μέσω πιο «ανθρώπινων» στιγμών.» «Ο CEO κάθε μήνα εδώ και πέντε χρόνια γράφει ένα προσωπικό μήνυμα στον κάθε «Converter» μαζί με την καταβολή του μισθού του, ώστε να τον/την ευχαριστήσει. Convert Group

---

- Έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων (κάτι που θα μπορούσε να επιτευχθεί και με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε δωρεάν σεμινάρια κατάρτισης που πραγματοποιούνται και από τους κοινωνικούς εταίρους, όπως τα σεμινάρια που οργανώνονται και υλοποιούνται από το ΙΜΕ και το ΚΕΚ της ΓΣΕΒΕΕ).
- 

Η Convert Group πραγματοποιεί ετησίως μια συνολική διαδικασία παροχής feedback, στο πλαίσιο του οποίου εντοπίζονται σε ατομικό επίπεδο οι εκπαιδευτικές ανάγκες του κάθε εργαζομένου με gap analysis και προτεραιότητα στις δεξιότητες που απαιτούνται, ώστε να μπορέσει κάποιος να προετοιμάζεται για τον επόμενο πιθανό του ρόλο.

---

- Σημαντικό ποσοστό συμμετοχής γυναικών και ισορροπημένη παρουσία σε διευθυντικές θέσεις (προσπάθεια εξασφάλισης πιο ισορροπημένης εκπροσώπησης από πλευράς φύλου στα κέντρα λήψης αποφάσεων).
  - Σεβασμός στις ιδέες των εργαζομένων.
  - Πολύ χαμηλά, έως μηδενικά ποσοστά αποχωρήσεων.
- 

Σύμφωνα με το Νόμο 4604 του 2019, ο οποίος κατά το πρώτο μέρος του μεριμνά για την Προώθηση της ουσιαστικής ισότητας των φύλων, πρόληψη και καταπολέμηση της έμφυλης βίας, , σύμφωνα με το άρθρο 21 "Επιβράβευση των επιχειρήσεων για την ανάπτυξη δράσεων προώθησης της ουσιαστικής ισότητας των φύλων", προβλέπεται για πρώτη φορά η εκπόνηση «Σχεδίων Ισότητας», ολοκληρωμένων δηλαδή παρεμβάσεων, που εκπονούνται από επιχειρήσεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, εφαρμόζονται μετά από ανάλυση της υφιστάμενης κοινωνικής πραγματικότητας και θέτουν συγκεκριμένους στόχους, στρατηγικές και πρακτικές για την επίτευξη της ουσιαστικής ισότητας των φύλων, καθώς και η απονομή «Σήματος Ισότητας» από τη Γενική Γραμματεία Ισότητας Φύλων του Υπουργείου Εσωτερικών, ως τίτλου επιβράβευσης για την εφαρμογή πολιτικών ίσης μεταχείρισης και ίσων ευκαιριών των εργαζομένων γυναικών και ανδρών.

---

### 3. Διαχείριση της διαφορετικότητας στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο

Ποια είναι όμως η κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα και τον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο σχετικά με το ζήτημα διαχείρισης της διαφορετικότητας;

Αν και, όπως προκύπτει από τα προαναφερόμενα, η ιστορία της διαχείρισης της διαφορετικότητας στον χώρο των επιχειρήσεων δεν αποτελεί κάτι νέο, στον ελληνικό χώρο, παρόλο που το νομοθετικό πλαίσιο που έχει διαμορφωθεί στην Ελλάδα κατά των διακρίσεων γενικά<sup>10</sup>, αλλά και ειδικότερα στον χώρο εργασίας, είναι πολύ ισχυρό, η διαχείριση της διαφορετικότητας ως επιχειρηματική πρακτική έχει προκύψει πολύ πρόσφατα.

Σε θεωρητικό – νομοθετικό επίπεδο επομένως, η Ελλάδα έχει επικυρώσει όλες τις σημαντικές συνθήκες για τα ανθρώπινα δικαιώματα (Διεθνές Σύμφωνο για τα Ατομικά και Πολιτικά Δικαιώματα, Διεθνές Σύμφωνο για τα Οικονομικά, Κοινωνικά και Πολιτιστικά Δικαιώματα, Διεθνής Σύμβαση για την εξάλειψη όλων των μορφών φυλετικών διακρίσεων των ΗΕ).

Σύμφωνα επίσης με το άρθρο 25 του Ελληνικού Συντάγματος δηλώνεται σαφώς ότι οι ιδιώτες εργοδότες πρέπει να σέβονται τα συνταγματικά δικαιώματα των εργαζομένων τους (π.χ. τα δικαιώματα της ισότητας και της μη διάκρισης).

Όσον αφορά πιο συγκεκριμένα στο εργατικό δίκαιο, η νομοθεσία κατά των διακρίσεων βασίζεται πλέον στον Ν. 4443/2016 για τη μεταφορά των Οδηγιών 43/2000/ΕΚ και 78/2000/ΕΚ, όπως αυτές αναφέρθηκαν παραπάνω, σχετικά με τη διαμόρφωση του γενικού πλαισίου της ίσης μεταχείρισης στην απασχόληση και την εργασία. Ο συγκεκριμένος νόμος είναι αυτός που αντικατέστησε και επέκτεινε την προηγούμενη βασική ελληνική

---

<sup>10</sup> Η αντιρατσιστική νομοθεσία στην Ελλάδα βασίστηκε στον Ν. 927/1979 «Περί κολασμού πράξεων ή ενεργειών αποσκοπούσων εις φυλετικές διακρίσεις», όπως τροποποιήθηκε από τον Ν. 1419/1984 «Τροποποιήσεις διατάξεων του Ποινικού Κώδικα, του Κώδικα ποινικής δικονομίας και άλλες διατάξεις» και τον αντιρατσιστικό νόμο 4285/2014 «Τροποποίηση του ν. 927/1979 (Α' 139) και προσαρμογή του στην απόφαση-πλαίσιο 2008/913/ΔΕΥ της 28ης Νοεμβρίου 2008, για την καταπολέμηση ορισμένων μορφών και εκδηλώσεων ρατσισμού και ξενοφοβίας μέσω του ποινικού δικαίου (L 328) και άλλες διατάξεις».



νομοθεσία κατά των διακρίσεων, που βασιζόταν στον Ν. 3304/2005.<sup>11</sup>

Σύμφωνα με τον νέο Νόμο, ως χαρακτηριστικά/τομείς επί των οποίων βασίζεται η αρχή της μη διακριτικής μεταχείρισης ορίζονται: η φυλετική ή εθνοτική καταγωγή, οι θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις, η αναπηρία, η ηλικία και ο σεξουαλικός προσανατολισμός, ενώ προστίθενται και επιπλέον χαρακτηριστικά, όπως χρόνιες ασθένειες, γενεαλογικές καταβολές, οικογενειακή ή κοινωνική κατάσταση και ταυτότητα ή χαρακτηριστικά φύλου.

Σημαντική επίσης για την κατανόηση του εύρους της «διαφορετικότητας» και της «διάκρισης» είναι η αναφορά στο περιεχόμενο του άρθρου 2 του εν λόγω Νόμου, που περιλαμβάνει την έννοια των διακρίσεων, ορίζοντας τη σημασία των άμεσων και έμμεσων διακρίσεων, της παρενόχλησης, της διάκρισης λόγω σχέσης, της διάκρισης λόγω νομιζόμενων χαρακτηριστικών της πολλαπλής διάκρισης, καθώς και της άρνησης εύλογων προσαρμογών, που ως τέτοιες "νοούνται όλες εκείνες οι προσαρμογές που είναι απαραίτητο να γίνουν προκειμένου να διασφαλιστεί η αρχή της ίσης μεταχείρισης για άτομα με αναπηρία ή χρόνιες παθήσεις, οι οποίες ωστόσο δεν επιβάλλουν δυσανάλογο ή αδικαιολόγητο βάρος στον εργοδότη".

Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που εισάγονται με τις νέες διατάξεις του Ν. 4443/2016 είναι η ενοποίηση των ξεχωριστών δικαιοδοσιών - ιδιωτικών και δημόσιων - στο πλαίσιο ενός οργάνου ισότητας, του Συνηγόρου του Πολίτη. Σύμφωνα με το άρθρο 12, ο Συνήγορος του Πολίτη θα είναι επιφορτισμένος με την παρακολούθηση και την προώθηση της ίσης μεταχείρισης όχι μόνο για τον δημόσιο αλλά και για τον ιδιωτικό τομέα.

Επιπλέον, το εργατικό δίκαιο αποτελείται από πολυάριθμα καταστατικά, που ορίζουν ένα προστατευτικό πλαίσιο εντός του οποίου οι εργοδότες είναι υποχρεωμένοι να συμμορφώνονται με τις προστατευτικές διατάξεις και να εξαλείφουν πρακτικές που εισά-

---

<sup>11</sup> Με τον νόμο 3304/2005 ενσωματώθηκαν στο ελληνικό δίκαιο οι Ευρωπαϊκές Οδηγίες 2000/43/ΕΚ «περί εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης προσώπων ασχέτως φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής», στους τομείς της απασχόλησης, εργασίας, συμμετοχής σε σωματεία και επαγγελματικές οργανώσεις, στην εκπαίδευση, σε κοινωνικές παροχές και την πρόσβαση στη διάθεση και παροχή αγαθών και υπηρεσιών που διατίθενται (σύμφωνα με τα συναλλακτικά ήθη) στο κοινό, και 2000/78/ΕΚ «για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω θρησκείας ή πεποιθήσεων, ειδικών αναγκών, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού», μόνο στον τομέα της απασχόλησης και εργασίας.

γουν διακρίσεις, όπως απολύσεις εγκύων ή σχετικές με τη φυλή ή την εθνοτική καταγωγή του εργαζομένου.

Ωστόσο, η αξιολόγηση της νομοθεσίας για την ίση μεταχείριση και την απαγόρευση των διακρίσεων στους χώρους εργασίας καταδεικνύει ότι παρά τη υπαρξη του εξαιρετικά ισχυρού αυτού θεσμικού πλαισίου, πολλές είναι οι φορές που παρατηρείται καταστρατήγησή του. Οι Duff και Ferguson (2007) μάλιστα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις δεν συμμορφώνονται με τη νομοθεσία για την πολυμορφία και τη διαφορετικότητα, παρά τις θετικές τους εκθέσεις σχετικά με τις πολιτικές και τις διαδικασίες.

Στην περίπτωση της Ελλάδας επιβαρυντικά ως προς τη διαπίστωση αυτή λειτουργεί και το γεγονός ότι η πλειονότητα των εργαζομένων απασχολείται σε μικρές επιχειρήσεις, όπου συχνά τα εργασιακά καθήκοντα και οι διαδικασίες επαγγελματικής εξέλιξης δεν ορίζονται με σαφήνεια. Επιπλέον, η οικονομικοκοινωνική κρίση που έπληξε τη χώρα έχει συντελέσει ποικιλοτρόπως στην καταστρατήγηση πολλών κερκτημένων.

Ως λόγοι υστέρησης ως προς τη διαχείριση της διαφορετικότητας σε επιχειρηματικό επίπεδο στην Ελλάδα αναφέρονται κυρίως:

- **Η μορφή της πλειονότητας των ελληνικών επιχειρήσεων**, οι οποίες στη συντριπτική τους πλειονότητα (πάνω από το 90%) είναι πολύ μικρές, συχνά οικογενειακής ιδιοκτησίας και καθοδήγησης, ενώ, σύμφωνα με τα μέχρι στιγμής πρότυπα, η εφαρμογή μεθόδων διαχείρισης της διαφορετικότητας γίνεται μέσα από τα τμήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, που διαθέτουν μόνο μεγάλες και πολύ μεγάλες επιχειρήσεις.
- **Οι τάσεις συντήρησης** που σε πολλές εκφάνσεις της διαφορετικότητας, όπως για παράδειγμα το φύλο, η εθνοτική ποικιλομορφία και άλλα, παρουσιάζει η ελληνική κοινωνία.

Χαρακτηριστικά είναι τα αποτελέσματα του Ειδικού Ευρωβαρόμετρου 469 το 2017 σχετικά με την Ένταξη των μεταναστών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, που καταδεικνύουν ότι η ελληνική κοινωνία παρουσιάζει μια τάση ψευδούς ομοιογένειας, αρνούμενη ως κάποιο βαθμό να αντιληφθεί τον ρόλο της ως χώρα υποδοχής. Έτσι, το 51% των Ελλήνων δηλώνει ότι δεν είναι καλά ενημερωμένο σχετικά με θέματα μετανάστευση και ένταξης, ενώ η πλειονότητα των Ελλήνων αντιλαμβάνεται τη μετανάστευση από χώρες εκτός της ΕΕ ως πρόβλημα και όχι ως ευκαιρία. Δεν τους θεωρούν φορείς καινοτομίας και νέων ιδεών, αλλά ως πηγή ανεργίας και βάρους του συστήματος πρόνοιας της χώρας, ενώ δεν

αντιλαμβάνονται στην πλειονότητά τους ότι η ένταξη των μεταναστών είναι απαραίτητη επένδυση μακροπρόθεσμα για τη χώρα.

Σύμφωνα με ευρήματα της έρευνας Workmonitor της Randstad για το 3<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2015, οι ελληνικές επιχειρήσεις εμφανίζονται λιγότερο δεκτικές σε ό,τι αφορά τη διαφορετικότητα και την ποικιλομορφία στον χώρο εργασίας. Σύμφωνα με την έρευνα, η ελληνική εταιρική κουλτούρα εμφανίζεται ως μια από τις λιγότερο δεκτικές παγκοσμίως, μετά την ιαπωνική, στο θέμα της διαφορετικότητας, κατατασσόμενη μάλιστα δεύτερη ανάμεσα σε όλες τις χώρες σχετικά με την ηλικιακή διάκριση.

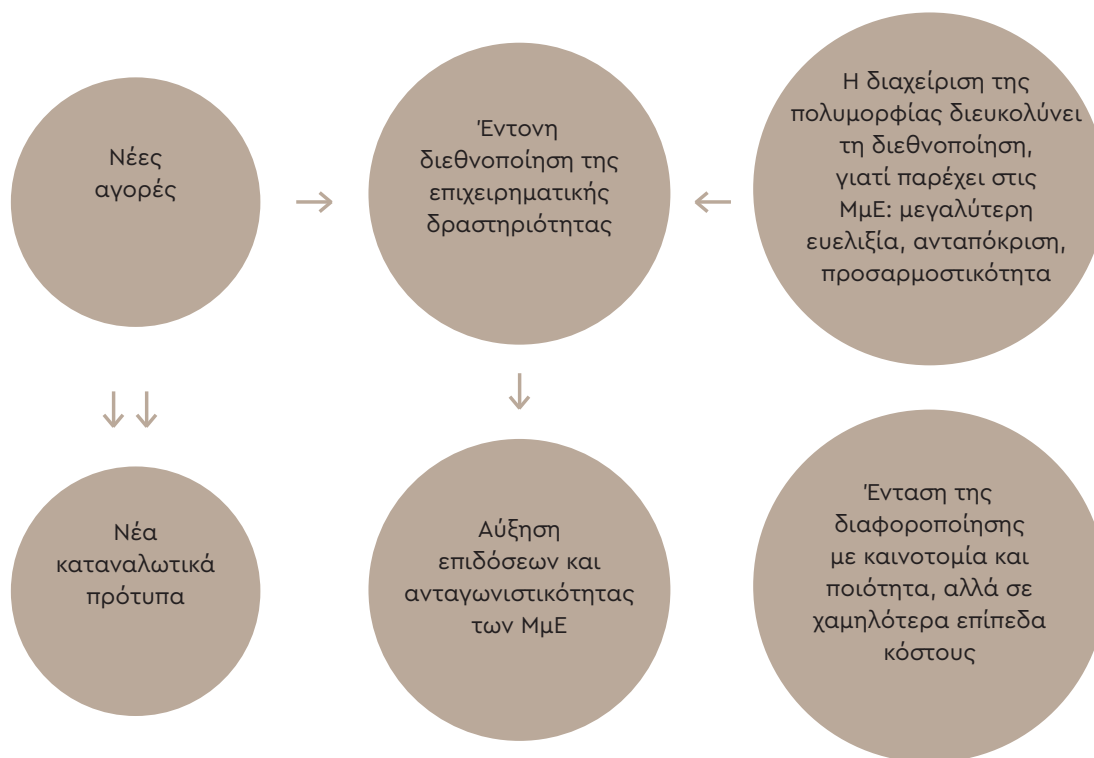
Τα ερευνητικά ευρήματα διαμορφώνουν ωστόσο μια αντιφατική κατάσταση, αφού ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό (66%) των Ελλήνων ερωτηθέντων δήλωσε ότι η κουλτούρα της εταιρείας του κάνει αποδεκτή τη διαφορετικότητα (με το ποσοστό αυτό σε παγκόσμια κλίμακα να φτάνει το 77%). Σύμφωνα μάλιστα με ευρήματα της έρευνας Workmonitor της Randstad του 3<sup>ου</sup> τριμήνου του 2018, που μελετά την κοινωνική ευθύνη και την εθελοντική εργασία, ενώ το 65% των ερωτηθέντων εργαζομένων δήλωσαν πως ο εργοδότης τους θέλει το εργατικό δυναμικό να αντικατοπτρίζει την πολυμορφία σε σχέση με την τοπική αλλά και διεθνή αγορά εργασίας, μόλις το 37% δήλωσαν πως ο εργοδότης εφαρμόζει μια πολιτική πολυμορφίας/ένταξης.

Η συγκεκριμένη αντίφαση, ωστόσο, είναι φαινομενική αντικατοπτρίζοντας απλώς στην πραγματικότητα την κοινή παραδοχή της τεράστιας απόστασης μεταξύ θεωρίας και πράξης.

Από την άλλη πλευρά, αυτήν των εργαζομένων, φαίνεται πως η εταιρική φήμη παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιλογή εργοδότη, αφού το 91% των Ελλήνων εργαζομένων δήλωσε ότι εξετάζει τη φήμη μιας εταιρείας κατά τη διαδικασία αναζήτησης εργασίας και το 81% δήλωσε ότι θέλει να γνωρίζει αν ταιριάζει με την κουλτούρα μιας εταιρείας.

Η παραπάνω στάση επιβεβαιώνεται και από ευρήματα της έρευνας Workmonitor της Randstad του 3<sup>ου</sup> τριμήνου του 2018, που μελετά την κοινωνική ευθύνη και την εθελοντική εργασία, με το 86% των εργαζομένων να δηλώνουν ότι ελκύονται περισσότερο από εργοδότες που εφαρμόζουν ένα ισχυρό πρόγραμμα ΕΚΕ και με το 64% αυτών να θεωρούν σημαντικό οι εταιρείες στις οποίες κάνουν αίτηση να συμμετέχουν σε φιλανθρωπικές πρωτοβουλίες. Ωστόσο, μόνο το 46% δήλωσαν ότι η εργοδοσία τους υποστηρίζει έναν κοινωφελή σκοπό.

### 3.1 Η αναγκαιότητα της αλλαγής στρατηγικής: γιατί έχει ιδιαίτερη σημασία για την Ελλάδα;



Το επιχειρηματικό περιβάλλον που φαίνεται να διαμορφώνεται στη μετά την κρίση εποχή χαρακτηρίζεται από την αύξηση του ανταγωνισμού, ο οποίος συνδέεται έντονα με το στοιχείο της καινοτομικής δραστηριότητας.

Εξίσου βασικά συστατικά στοιχεία που συνθέτουν το μετακρισιακό επιχειρηματικό τοπίο φαίνεται να αποτελούν, τόσο η διεθνοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης όσο και τα νέα καταναλωτικά πρότυπα, με τα τελευταία να συνίστανται στη διαμόρφωση ενός νέου καταναλωτικού κοινού πιο απαιτητικού και καλύτερα πληροφορημένου, που επιδιώκει την κάλυψη των ίδιων αναγκών, αλλά με λιγότερα χρήματα, ενώ παράλληλα οι απαιτήσεις του για εταιρική υπευθυνότητα ισχυροποιούνται, με την απλή συμμόρφωση σε κοινωνικές ρυθμίσεις, εργασιακή, οικολογική και ηθική συμπεριφορά να μην επαρκούν πλέον.

Ο επιχειρηματικός κόσμος με τη σειρά του τείνει να εστιάζει σε νέα καταναλωτικά τμήματα της αγοράς καθώς και σε αναδυόμενες αγορές (π.χ. χώρες BRIC).

---

Σε ένα τέτοιο διεθνοποιημένο περιβάλλον, κύριο ρόλο φαίνεται να διαδραματίζουν περισσότερο οι ικανότητες και η στρατηγική της εταιρείας και λιγότερο οι συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί σε επίπεδο εθνικού περιβάλλοντος. Εν μέρει άλλωστε κάτι τέτοιο ίσχυε και στην περίοδο προ κρίσης, με την εξάρτηση της δραστηριότητας των επιχειρήσεων από την εγχώρια αγορά και το κράτος να παρουσιάζει σταδιακά σημαντικές δυνατότητες μείωσης.

Βασικά στοιχεία της νέας επιχειρηματικής στρατηγικής φαίνονται να είναι η απελευθέρωση της ευρηματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, η διατήρηση ταλέντων αλλά και προσέλκυση άλλων, με σκοπό την εισαγωγή καινοτομιών και την ώθηση στην εξωστρέφεια, όχι ωστόσο μόνο με την παραδοσιακή μορφή εξαγωγών αλλά και μέσω της διεθνούς δικτύωσης, των συνεργασιών και κοινοπραξιών.

Ως αποτέλεσμα των νέων αυτών τάσεων, αρχίζουν να επεκτείνονται στον διεθνή χώρο οι λεγόμενοι «αφανείς πρωταθλητές», μικρότερες δηλαδή εταιρείες, εστιασμένες σε θύλακες αγοράς (niche players), οι οποίοι καινοτομούν και κινούνται σε παγκόσμιο επίπεδο (Λιούκας, Σ., 2011).

Η καινοτομία, επομένως, φαίνεται να συνιστά στη μετά κρίση εποχή έναν καθοριστικό παράγοντα όσον αφορά, τόσο στην παραγωγική διαδικασία όσο και στα προσφερόμενα προϊόντα – υπηρεσίες.

Λαμβάνοντας υπόψιν τη μορφή των ελληνικών επιχειρήσεων, που στην πλειονότητά τους πρόκειται για μικρές, οικογενειακές επιχειρήσεις και δεδομένου ότι η Ελλάδα, δεν ανήκει στο λεγόμενο Σκανδιναβικό μοντέλο, με ένταση σε τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, μην παρουσιάζοντας δυνατότητες επένδυσης σε μεγάλες καινοτομίες και κοστοβόρα R&D τμήματα<sup>12</sup>, το μοντέλο που φαίνεται να ταιριάζει στην ελληνική επιχειρηματική κουλτούρα είναι αυτό της "ανοιχτής καινοτομίας", με τις ιδέες να προέρχονται από την αγορά – πελάτες ή και από συνεργασίες και διεθνείς δικτυώσεις, αλλά και από τους εργαζόμενους.

Η εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου, θα επέτρεπε την επίτευξη μικρών, οριακών καινοτομιών, με γρήγορο και φτηνό τρόπο, οδηγώντας έτσι σε μια ένταση της διαφοροποίησης, με καινοτομία και ποιότητα, αλλά σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους (Λιούκας, Σ., 2011).

---

<sup>12</sup> Η Ελλάδα βρίσκεται χαμηλά στον τομέα αυτόν, αλλά παρέχει νέα προϊόντα και νέους σχεδιασμούς.

Η πρόσκτηση ιδεών επομένως από την αγορά, περισσότερο τη διεθνή, και η σταθμισμένη εφαρμογή τους σε τοπικό επίπεδο προϋποθέτει την προσπάθεια για ενίσχυση αξιών που σχετίζονται με αυτό, όπως εμπιστοσύνη στον άνθρωπο, διαπολιτισμική παιδεία και διαμοιρασμός ιδεών και γνώσης.

---

*Όπως επισημαίνει ο Hudson (1999): «Οι σχέσεις μεταξύ εταιρειών και ιδρυμάτων βασίζονται στην εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων για αμοιβαία οφέλη». Επιπλέον, η εμπιστοσύνη μέσω της αμοιβαίας συνεργατικής προσπάθειας επιτρέπει τη διάδοση της γνώσης. Η εμπιστοσύνη είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό ενός ευνοϊκού μαθησιακού περιβάλλοντος που αποκτάται μέσω της χρήσης κοινών γλωσσών, πολιτισμών και πρακτικών που επιτρέπουν τη δημιουργία ταυτότητας και καλλιεργούν την προθυμία να μοιραστούν και να συνεργαστούν (Karlsson και Johansson, 2005).*

---

Επανερχόμαστε συνεπώς σε ένα από τα βασικά συστατικά στοιχεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως αυτό δείχνει να διαμορφώνεται στην περίοδο που ακολουθεί την κρίση, αυτό της διεθνοποίησης.

Οι μελέτες δείχνουν ότι υπάρχει άμεσος σύνδεσμος μεταξύ της διεθνοποίησης και την αύξηση των επιδόσεων και της ανταγωνιστικότητας των ΜμΕ.

Οι διεθνείς δραστηριότητες ενισχύουν την ανάπτυξη, επιτρέπουν τη δημιουργία περισσότερων θέσεων εργασίας (οι ΜμΕ που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο αναφέρουν αύξηση της απασχόλησης κατά 7% έναντι μόνο 1% για τις ΜμΕ που δεν έχουν διεθνείς δραστηριότητες), αύξηση της ικανότητας καινοτομίας (26% των διεθνώς ενεργών ΜμΕ εισήγαγαν προϊόντα ή υπηρεσίες που ήταν καινούργιες στον τομέα τους, ενώ για άλλες ΜμΕ το ποσοστό αυτό κυμαίνεται στο 8%), υποστηρίζοντας κατά συνέπεια μακροπρόθεσμα τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Η διαχείριση της πολυμορφίας διευκολύνει τη διεθνοποίηση, διότι παρέχει στις ΜμΕ μεγαλύτερη ευελιξία, ανταπόκριση και προσαρμοστικότητα, με τους εσωτερικούς φραγμούς για τις ΜμΕ που προσπαθούν να επιτύχουν μια παρουσία στην διεθνή σκηνή να περιλαμβάνουν τη διαχείριση πολιτισμικών διαφορών, την έλλειψη πληροφοριών ή δεξιοτήτων, τα ανεπαρκή δίκτυα, καθώς και τα γλωσσικά εμπόδια.

Αυτό θα πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερος σε περιπτώσεις όπως η ελληνική, δεδομένου ότι η διεθνοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των ελληνικών ΜμΕ θα

μπορούσε να βοηθήσει στην αποκομιδή όλων των παραπάνω οφελών. Ωστόσο, σε έναν τόσο σημαντικό για την ελληνική οικονομία παράγοντα όπως η διεθνοποίηση, σύμφωνα με στοιχεία της SBA 2018 για την Ελλάδα, η χώρα φαίνεται να κινείται σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Η απόδοση της Ελλάδας στον συγκεκριμένο δείκτη εξακολουθεί να είναι από τις πιο αδύναμες στην ΕΕ, παρά το γεγονός ότι οι διαθέσιμες πληροφορίες για τις ΜμΕ εμφανίζονται ελαφρώς βελτιωμένες σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς. Έτσι, παρά το γεγονός ότι η ύφεση στην εγχώρια αγορά ως επίπτωση της οικονομικής κρίσης ώθησε τις ΜμΕ να αυξήσουν τις εξαγωγές τους, επί του παρόντος εκτιμάται ότι λιγότερο από το 10% των ελληνικών ΜμΕ εξάγουν τα προϊόντα τους (European Commission, 2018, SBA Fact Sheet Greece).

#### 4. Η διαχείριση της διαφορετικότητας στον κοινωνικό διάλογο: Η θέση των κοινωνικών εταιρών

Στις 25/03/2010 υπεγράφη από το σύνολο των Ευρωπαϊών Κοινωνικών Εταιρών η «Ευρωπαϊκή Συμφωνία Πλαίσιο – πλαίσιο για αγορές εργασίας χωρίς αποκλεισμούς», η οποία ενσωματώθηκε στην ελληνική έννομη τάξη με το άρθρο 4 της Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας του 2016.

Πρόσφατα, επίσης, το 2017, υπεγράφη μεταξύ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και των Ευρωπαϊών Κοινωνικών Εταιρών η «Ευρωπαϊκή Συνεργασία με Σκοπό την Ένταξη Προσφορά ευκαιριών στους πρόσφυγες για την ένταξή τους στην ευρωπαϊκή αγορά εργασίας» ("European Partnership for Integration Offering opportunities for refugees to integrate into the European labour market").

Όσον αφορά πιο συγκεκριμένα στις ΜμΕ, διαπιστώνονται ορισμένοι επιπλέον λόγοι - κίνητρα που καθιστούν σημαντική και αναγκαία την ενεργό δράση των οργανώσεών τους στο ζήτημα της διαφορετικότητας και της μη διάκρισης, δεδομένου ότι μπορούν να λειτουργήσουν:

- **Ως κανάλια προβολής των προσπαθειών, επομένως και της φήμης των ΜμΕ:** Τα χαμηλά ποσοστά προβολής δράσεων διαχείρισης της διαφορετικότητας εκ μέρους των ΜμΕ σε σχέση με την προβολή μέτρων που εφαρμόζονται στο θέμα αυτό σε μεγάλες εταιρείες, με αποτέλεσμα το αντίστοιχα περιορισμένο ενδιαφέρον του Τύπου και των μέσων ενημέρωσης.



- **Ως όχημα κινητοποίησης και αναδιαμόρφωσης νοοτροπιών:** Οι ΜμΕ είναι περισσότερο ανοικτές και δεκτικές στο θέμα της διαφορετικότητας και της μη διάκρισης, όταν αν τους διαβιβάζονται μέσω των επαγγελματικών οργανώσεων εργοδοτών και όχι αποκλειστικά μέσω άλλων φορέων, όπως για παράδειγμα οι δημόσιες αρχές.

Η συγκεκριμένη διαπίστωση θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό των ευρωπαϊκών, εθνικών και περιφερειακών δραστηριοτήτων που υποστηρίζουν το ζήτημα της ποικιλομορφίας, με την ανταλλαγή αυτών των καλών πρακτικών μεταξύ των οργανώσεων των ΜμΕ από διαφορετικά κράτη μέλη να αποβαίνουν ιδιαίτερα ωφέλιμες (UEARME, 2007).

Στην Ελλάδα μία από τις διόδους αποτελεί και η συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων σε ευρωπαϊκά προγράμματα που προωθούν τα ζητήματα καταπολέμησης των διακρίσεων και διαχείρισης της διαφορετικότητας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συμμετοχή του ΙΜΕ και του ΚΕΚ ΓΣΕΒΕΕ στην υλοποίηση ευρωπαϊκών έργων που πραγματεύονται ζητήματα όπως αυτά που προαναφέρθηκαν. Μερικά από αυτά αποτελούν το έργο «*Εκπαιδεύοντας τους Κοινωνικούς Εταίρους για την Εθνοτική Ποικιλομορφία στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις*», στην υλοποίηση του οποίου, όπως ήδη αναφέρθηκε, συμμετείχε το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, καθώς και τα έργα "*Equal Training Opportunities*", σε συνεργασία με την ΜΚΟ INTERSOS και την υποστήριξη του UNHCR, και "*Labour Market Integration of TCNs: A multi-stakeholder approach*", που απευθύνονται σε πρόσφυγες και αιτούντες άσυλο, στην υλοποίηση των οποίων συμμετείχε το ΚΕΚ ΓΣΕΒΕΕ.



---

## Αντί επιλόγου

Από όσα αναφέρθηκαν, γίνεται σαφές ότι η αναγνώριση της έννοιας της διαφορετικότητας και η διαχείρισή της στο πλαίσιο μιας επιχείρησης, είτε αυτό αφορά στο εσωτερικό είτε στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον της, συνεπάγεται ποικίλα οφέλη σε όλα τα επίπεδα.

Ωστόσο, η αποδοχή και υιοθέτηση της διαφορετικότητας από μια επιχείρηση δεν αποτελεί από μόνη της και σε κάθε περίπτωση εχέγγυο επιτυχίας και καθαρού οφέλους για την επιχείρηση (Allard, 2002).

Σε πειραματικό περιβάλλον μάλιστα, όπου οι Cox και Blake (1991) απλώς άλλαξαν τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, δεν προέκυψε αυτόματα κάποια αλλαγή στην παραγωγικότητα και στο εργασιακό κλίμα, επισημαίνοντας μάλιστα αρνητικές αλλαγές και υποβάθμιση της ποιότητας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Συμπερασματικά, επομένως, η ύπαρξη διαφορετικότητας απλώς ως μια ανάμειξη φύλων, γλωσσών, ηλικιών κ.ά. φαίνεται πως δεν αρκεί από μόνη της. Το στοιχείο που μπορεί να τη μετουσιώσει σε συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση είναι ο κατάλληλος σχεδιασμός και η διαμόρφωση μιας πολιτικής διαχείρισης της διαφορετικότητας προσαρμοσμένη στις ιδιαίτερες ανάγκες της κάθε επιχείρησης (Cox and Blake, 1991; Phillips, 1992).

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

- Ειδικό Ευρωβαρόμετρο 469 (2017) Ένταξη των μεταναστών στην Ευρωπαϊκή Ένωση
- Κατσουλιέρη, Α. (2014) Diversity & Equality: Διαφορές με αξία, *HR Professional Online*, 14 Μαρτίου.
- Κούρτη, Ι. (2008) «Διαπολιτισμικές δεξιότητες επικοινωνίας». Στο Καμινιώτη, Ο. *ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΝΙΣΟΤΗΤΕΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ*. Αθήνα: ΕΙΕΑΔ
- Λιούκας, Σ. (2011) Οι ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση Προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα. Στο Χαρδούβελης, Γ. και Γκόρτσος, Χ. *Η διεθνής κρίση, η κρίση στην ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα*. Αθήνα: Ένωση Ελληνικών Τραπεζών.
- Λυμπεροπούλου, Α. (2016) «Ενσωμάτωση της διαφορετικότητας στο εργασιακό περιβάλλον», *Accountancy Greece*, (τεύχος 25), σσ. 50–51.
- Μεντζελίδης, Γ. (2006) Η διαχείριση της διαφορετικότητας στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (2004) «ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ». *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 114, σσ. 89–111.
- Σταμάτη, Α. & Συριόπουλος, Π. (2011) Κώδικας δεοντολογίας για τις δημόσιες αρχές και τις επιχειρήσεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα για την καταπολέμηση των διακρίσεων στην εργασία
- Χριστάκος, Ν. (2014) Διαχείριση της διαφορετικότητας ή Diversity Management
- Keil, M., Amershī, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A. & von Unruh, K. (2007) Εγχειρίδιο Κατάρτισης για Διαχείριση της Διαφορετικότητας

---

Randstad Workmonitor (2015) Αποδοχή ή μη της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο

Randstad Workmonitor (2018) Η πλειοψηφία των εργαζομένων προτιμάει να απασχολείται σε εταιρείες που συμμετέχουν σε φιλανθρωπικές πρωτοβουλίες

## Ξενόγλωσση

Andersen, L. H., Andersen M. K. (2016) A diverse leadership yields higher earnings. ISS White Paper.

Bradley, N., Bulpett, C., Palmer, A. (2009) Promoting Diversity Among SMEs Using A Dynamic Interdependence Approach. Working Paper. Southampton Solent University, Southampton.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2018) Diversity and inclusion at work: facing up to the business case

Coppola, M., Hatfield, S., Coombes, R., Nuerk, C. (2018) Understanding the expectations of the labour force to keep abreast of demographic and technological change. Deloitte European Workforce Survey.

DIVERSITY FOR TALENT AND COMPETITIVENESS: The SME Business Case for Diversity

DIVERSITY AND INNOVATION A BUSINESS OPPORTUNITY FOR ALL

Ebie, S., Djebarni, R. (2011) "Equality and Diversity Management: An Investigation into the Business Case of Equality and Diversity Practice in SMEs", *International Journal of Diversity in Organisations*, 10(5), pp.145–168.

European Commission (2008) Continuing the Diversity Journey–Business Practices, Perspectives and Benefits, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

European Commission (2015) Diversity within small and medium-sized enterprises best practices and approaches for moving ahead, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission (2018) 2018 SBA Fact Sheet

Eurostat (2016) Migrant population characteristics Second generation immigrants in the EU generally well integrated into the labour market... ...and have high educational attainment

Levering, R., Erb, M. (2010) Emerging trends in people management The best workplaces continue to find innovative ways to create personal and meaningful connections with their employees

McKinnon, S., What is intercultural competence?, Global Perspectives Project, GCU LEAD.

NATIONAL BANK OF GREECE (2018) Survey of Greek SMEs Special focus: Extroversion

Saxen, A. Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity *Procedia Economics and Finance* 11 (2014) 76 – 85.

Stiftung, B., Cariplo, F. (2008) Intercultural Competence – The key competence in the 21st century?

Tomić, T. V. (2018) "The Challenges of Diversity Management to Migrant Integration in the European Union". *HKJU-CCPA*, 18(2), pp.223–246.

UEAPME (2007) UEAPME compendium of good practices of diversity and non-discrimination initiatives in European Crafts, SMEs and their organisations/ European Association of Craft Small and Medium-Sized Enterprises

Wilson, R.A. Trends in Employment Creation in Europe. Institute for Employment Research University of Warwick.

Wrench, J. (2007) *Diversity Management and Discrimination Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. Ashgate Publishing.









Έτος Ίδρυσης 2006

**ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ**

Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων  
ΓΣΕΒΕΕ

imegsevee.gr

**Αθήνα**

Αριστοτέλους 46, 104 33  
210-8846852  
info@imegsevee.gr

**Θεσσαλονίκη**

Κωλέττη 24, 54627  
2310-545967, 2310-517843  
thessaloniki@imegsevee.gr

**Πάτρα**

Πανεπιστημίου 170, 264 43  
2610-438557  
patra@imegsevee.gr

**Ηράκλειο**

Βασιλείου Πατρικίου 11, 71409  
2810-361040, 2810-361080  
iraklio@imegsevee.gr

**Λάρισα**

Καστοριάς 2α, 41335  
2410-579876-7  
larisa@imegsevee.gr

**Ιωάννινα**

Σταύρου Νιάρχου 94, 45500  
26510-44727  
ioannina@imegsevee.gr

Το παρόν ερευνητικό κείμενο εκπονήθηκε στο πλαίσιο του έργου «Θεσμική, ερευνητική και επιχειρησιακή ενδυνάμωση της ΓΣΕΒΕΕ» με κωδικό ΟΠΣ 5001290. Το έργο συγχρηματοδοτείται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση 2014-2020»



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

**Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση**

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη