

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ: ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ

ΑΠΟ : την Ομάδα Ανάθεσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Πλουμά Αγγελική, του Νικολάου, Οικονομολόγος, κάτοχο Πτυχίου Οικονομικών από το ΑΠΘ, κάτοχος μεταπτυχιακού από το ΟΠΑ με εξειδίκευση στην διοίκηση επιχειρήσεων, κάτοχος τίτλου σπουδών στην Συμβουλευτική μεταπτυχιακού επιπέδου από το Πανεπιστήμιο του San Diego και τίτλου εκπαίδευσης εκπαιδευτών από το Πανεπιστήμιο του Nottingham, strategic coach ως μελετήτρια – μέλος,

Ντάση Πετρούλα, του Κωνσταντίνου, κάτοχος πτυχίου Αγγλικής Γλώσσας και φιλολογίας από το Πανεπιστήμιο Αθηνών, κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με εξειδίκευση στα ζητήματα φύλου από το ΕΑΠ, και μεταπτυχιακής ειδίκευσης καθηγητών Αγγλικής, κάτοχος Group diploma στις Δημόσιες Σχέσεις, το Marketing και τη διαφήμιση, ως μελετήτρια – μέλος,

Κεσεδοπούλου Φωτεινή, του Σταύρου, Νομικός, κάτοχος Μεταπτυχιακών Τίτλων στα αντικείμενα «Δημοσίου Δικαίου και Πολιτικής Επιστήμης» και «Διεθνούς Δικαίου», με επαγγελματική εμπειρία στην ατομική συμβουλευτική, τον συντονισμό φορέων και τη συμβουλευτική προς φορείς και ωφελούμενους, με μελετητική εμπειρία σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης, ως μελετήτρια - μέλος



Θερμές ευχαριστίες κ. Ν. Αποστολίδου, Υπεύθυνη Κέντρου Οικογενειακής Υποστήριξης ΚΕΘΕΑ σε θέματα Διαφορετικότητας και Συμπερίληψης στον κ. Α. Τσαπράζη, Γεν. Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού ΤΕΡΝΑ ΑΕ για τη συμβολή του σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού συμπερίληψης της διαφορετικότητας και στον κ. Θ. Ζαρμακούπη, Ιδιοκτήτη της RCPS ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗ ΥΛΙΚΩΝ για την αναφορά σε πρακτικές και προβλήματα που αφορούν τα θέματα αυτής της μελέτης. Και οι τρεις συνέβαλαν καταλυτικά μέσω των συνεντεύξεων που έδωσαν.

Επίσης στην κ. Θάλεια Κουκίδου, γενική διευθύντρια της ΡΝΑ LTD και την κ. Πηνελόπη Αναστασάκη σύμβουλο προγραμμάτων και μελετών εταιρικής υποστήριξης για τα σχόλια τους στα προσχέδια της μελέτης. Τέλος την Κατερίνα – Μάγια Αδριανού για την τελική επιμέλεια του κειμένου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΜΕΛΕΤΗΣ

Ευχαριστίες

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
1.1. Αντικείμενο Μελέτης.....	5
1.2. Διαφορετικότητα, Συμπερίληψη και Εταιρική Ηθική: οι κυρίαρχες τάσεις για το μέλλον των εργαζομένων.....	6
1.3. Περιορισμοί Μελέτης.....	7
2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΟ	
2.1. Διαφορετικότητα και συμπερίληψη: ορισμοί και προσεγγίσεις.....	8
2.1.1. Τύποι διαφορετικότητας και συμπερίληψης στον εργασιακό χώρο.....	8
2.1.2. Βασικές προκαταλήψεις που αντιμάχονται την διαφορετικότητα και την συμπερίληψη.....	14
2.1.3. Σημαντικές επισημάνσεις του κεφαλαίου.....	15
2.2. Επιχειρηματική Ηθική: ορισμοί και προσεγγίσεις.....	16
2.2.1. Γενικές αρχές ηθικής και δεοντολογίας.....	16
2.2.2. Υποχρεώσεις των εργαζομένων που απορρέουν από το ηθικό πλαίσιο και οι αρμοδιότητες της Επιτροπής Δεοντολογίας.....	18
2.2.3. Διαδικασία αποφάσεων της Επιτροπής Δεοντολογίας. Παραδείγματα περιπτώσεων (cases) και βασικά ερωτήματα που πρέπει να εξεταστούν.....	19
2.2.4. Η κοινωνική διάσταση της επιχειρηματικής ηθικής και η βιωσιμότητα της επιχείρησης.....	22
2.2.5. Σημαντικές επισημάνσεις του κεφαλαίου.....	22
3. ΟΦΕΛΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗΣ, ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ	
3.1. Οφέλη διαφορετικότητας και συμπερίληψης.....	23
3.1.1. Βελτιωμένη απόδοση και στρατηγικά οφέλη ως αποτέλεσμα της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας.....	23
3.1.2. Θετικές επιπτώσεις της διαφορετικότητας στο ανθρώπινο δυναμικό..	25

3.1.3. Σημαντικές επισημάνσεις του κεφαλαίου.....	26
3.2. Οφέλη από την επιχειρηματική ηθική.....	27
3.2.1. Κυριότερα οφέλη από την υιοθέτηση της επιχειρηματικής ηθικής.....	27
3.2.2. Σημαντικές επισημάνσεις του κεφαλαίου.....	29
4. ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗΣ, ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ	
4.1. Βέλτιστες πρακτικές διαφορετικότητας, συμπερίληψης.....	30
4.1.1. Οι 4 πυλώνες των βέλτιστων πρακτικών διαφορετικότητας και Συμπερίληψης.....	30
4.1.2. Πρακτικές οδηγίες για την καλύτερη εφαρμογή των πρακτικών.....	34
4.1.3. Σημαντικές επισημάνσεις του κεφαλαίου.....	39
4.2. Βέλτιστες πρακτικές επιχειρηματικής ηθικής - σχεδιασμός και δημιουργία ενός ηθικού οργανισμού.....	40
4.2.1. Βέλτιστες πρακτικές ηθικής και δεοντολογίας.....	40
4.2.2. Ο σχεδιασμός ενός ηθικού οργανισμού.....	40
4.2.2.1. Εφαρμογή του σχεδιασμού ενός ηθικού οργανισμού στην πράξη.....	43
4.2.2.2. Ρόλοι και ευθύνες για την εφαρμογή καλών πρακτικών και την δημιουργία ενός ηθικού οργανισμού.....	46
4.2.3. Σημαντικές επισημάνσεις του κεφαλαίου.....	47
5. ΣΥΝΟΨΗ	
5.1. Ορίζοντας το πλαίσιο της μελέτης.....	48
5.2. Απαντώντας στο γιατί.....	49
5.3. Εμβαθύνοντας στις βέλτιστες πρακτικές.....	50
6. ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	52
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	53
8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	
8.1. Παράρτημα 1: Η σημασία καθοδήγησης των εργαζομένων ως βασικός παράγοντας υλοποίησης των βέλτιστων πρακτικών.....	61
8.2. Παράρτημα 2: 12 ηθικές αρχές των στελεχών.....	66

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΜΕΛΕΤΗΣ

Μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον καλούμαστε συνεχώς να διαχειριστούμε νέες αλλαγές και προκλήσεις.

Η διαφορετικότητα, η συμπερίληψη αλλά και η ανάγκη για αντιμετώπιση κάθε είδους παραβιάσεων με την υιοθέτηση επιχειρηματικής ηθικής είναι πλέον σημαντικές προκλήσεις στην κοινωνία και επηρεάζουν την ζωή μας σε κάθε της πτυχή. **Ο χώρος εργασίας δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος από τις παραπάνω προκλήσεις, καθώς η μη έγκαιρη αντιμετώπιση/ διαχείριση των ζητημάτων αυτών δημιουργεί σοβαρά προβλήματα.** Τα προβλήματα αυτά έχουν ευρεία κλίμακα· από την αρνητική επίδραση στις ανθρώπινες – εργασιακές σχέσεις, που οδηγεί με τη σειρά της σε κλίμα στο χώρο εργασίας με έντονες συγκρούσεις και **σοβαρές κρίσεις. Όλα τα παραπάνω έχουν άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων και οργανισμών.**

Η ένταξη βέλτιστων πρακτικών για την υιοθέτηση της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης, καθώς και η εφαρμογή κανόνων ηθικής και δεοντολογίας στη λήψη αποφάσεων ενός οργανισμού είναι ιδιαίτερης και καθοριστικής σημασίας για τη διατήρηση ενός ασφαλούς και δίκαιου, για το ανθρώπινο δυναμικό, περιβάλλοντος εργασίας **σε όλους τους οργανισμούς, και πολύ περισσότερο στους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης που θεωρούνται υψηλού κινδύνου, λόγω της κρισιμότητας του έργου τους.**

Είναι λοιπόν επιτακτική ανάγκη η κατανόηση και η -όσο το δυνατόν πιο έγκαιρη- αντιμετώπιση /διαχείριση των ζητημάτων αυτών, καθώς και η διαμόρφωση κατ' αρχήν μιας **κουλτούρας με συμπερίληψη της διαφορετικότητας.** Επίσης, η ενσωμάτωση μιας δομής πρόληψης της εργασιακής παρενόχλησης που θα περιλαμβάνει το σχεδιασμό, τον έλεγχο και την υλοποίηση μιας δομής (π.χ. κώδικα και επιτροπής) δεοντολογίας.

Η μελέτη με θέμα *«Βέλτιστες πρακτικές για την υιοθέτηση της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης στο χώρο εργασίας»* αναλύει τις στρατηγικές, τις πολιτικές και τις πρακτικές που μπορούν να υλοποιήσουν την παραπάνω περιγραφόμενη πρόκληση.

Οι **κύριες βέλτιστες πρακτικές** χρειάζεται να καλύπτουν όλες τις πολιτικές και τα συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού όπως: Προσλήψεις, Ανάπτυξη Ταλέντων, Εκπαίδευση και Αξιολόγηση.

Η υλοποίησή τους χρειάζεται να λαμβάνει χώρα μέσω

- Πολιτικών που προωθούν την ισότιμη ευκαιρία για όλες τις ομάδες **χωρίς διακρίσεις**
 - α) δημογραφικών χαρακτηριστικών** (π.χ. ηλικίας, εκπαιδευτικού επιπέδου, φυλής, φύλου)
 - β) εσωτερικών, ψυχογραφικών χαρακτηριστικών (νευροποικιλότητας)** (π.χ. μαθησιακού τύπου, τύπου προσωπικότητας, τύπου αξιών, διαφορετικότητας ικανοτήτων).
- Δημιουργίας ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης και προαγωγής για όλους τους εργαζομένους, **για όλες τις προαναφερόμενες κατηγορίες.**

- Ανάπτυξης προγραμμάτων εκπαίδευσης, που προάγουν την κατανόηση και τον σεβασμό της διαφορετικότητας μεταξύ των εργαζομένων.

Η στρατηγική – ομπρέλα για τα παραπάνω είναι η δημιουργία υποστηρικτικού περιβάλλοντος διασύνδεσης, που καλλιεργεί μια **κουλτούρα ισοτιμίας, αποδοχής και σεβασμού, η οποία συμπεριλαμβάνει όλες τις κατηγορίες των θεμελιωδών αξιών**. Αναπόσπαστο και κρίσιμο τμήμα αυτού του περιβάλλοντος αποτελεί η ύπαρξη υποδομής και κανόνων δεοντολογίας για την πρόληψη και αντιμετώπιση όλων των μορφών εργασιακής παραβίασης και παρενόχλησης.

Η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής και των πρακτικών όχι μόνο προάγει την ισότητα και την δικαιοσύνη, αλλά ενισχύει την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

1.2. ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ: ΟΙ ΚΥΡΙΑΡΧΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η Διαφορετικότητα και η Συμπερίληψη θεωρούνται οι κυρίαρχες τάσεις για το μέλλον. Η Εταιρική Ηθική και Δεοντολογία λειτουργεί ως βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή αυτών των κυρίαρχων τάσεων.

Πώς όμως αναδείχθηκαν και γιατί είναι τόσο σημαντικές για το μέλλον της εργασίας και γενικά της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας;

Η Διαφορετικότητα και η Συμπερίληψη συμβάλλει στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται, απολαμβάνουν τον σεβασμό και έχουν ίση πρόσβαση σε ευκαιρίες και πόρους.

Μια πρόσφατη μελέτη δείχνει πρακτικά τα αποτελέσματα της εφαρμογής:

Οι ομάδες χωρίς αποκλεισμούς είναι πάνω από 35% πιο παραγωγικές

Η έμφαση στη Διαφορετικότητα και η Συμπερίληψη έχει μετατοπιστεί από την εστίαση στα δημογραφικά χαρακτηριστικά, σε μια πιο ολοκληρωμένη έννοια της ένταξης και της ισότητας. Οι οργανισμοί συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο ότι μια κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς επηρεάζει, όχι μόνο τις διαδικασίες πρόσληψης, αλλά και πολλές πτυχές της εμπειρίας των εργαζομένων και των οργανωτικών πολιτικών.

Πολλά από τα θέματα που αφορούν τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη προκύπτουν από την έλλειψη σαφούς πλαισίου και κανόνων που εξετάζει τις δεοντολογικές αρχές και τους κανόνες, βάσει των οποίων πρέπει να επιλύονται αυτά τα θέματα. Με αυτή την έννοια, η ανάπτυξη μιας δομής που να ορίζει θέματα όπως τα παραπάνω καθώς και θέματα εργασιακών παραβιάσεων γενικότερα, η ύπαρξη δηλαδή πλαισίου οργανωτικής ηθικής και δεοντολογίας, καθίσταται απαραίτητη προϋπόθεση για την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή συμπεριληπτικών πολιτικών.

1.3. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

- 1. ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΤΕΚΜΗΡΙΩΜΕΝΟΣ:** Όπως προδιαγράφεται από τις απαιτήσεις της παρούσας μελέτης, η εστίασή της **βρίσκεται στην παράθεση και επιλογή πιστοποιημένων και βέλτιστων πρακτικών που μπορούν να τεθούν άμεσα σε εφαρμογή από τους εντολείς της μελέτης.** Ως εκ τούτου -και παρότι έγινε ενδελεχής έρευνα και χρησιμοποιήθηκαν και οι πλέον αξιόπιστες ακαδημαϊκές πηγές, **κυβερνητικοί οργανισμοί και διεθνή Ινστιτούτα- η μελέτη αυτή τηρεί τον πρακτικό χαρακτήρα της και δεν έχει ακαδημαϊκή χροιά.**
- 2. ΜΕΛΕΤΗ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ:** Λόγω της πολυπλοκότητας του θέματος «Διαφορετικότητα, Συμπερίληψη, Επιχειρηματική Ηθική» και της προσπάθειας που έγινε να δοθεί ισοβαρής σημασία και στα τρία θέματα, παρουσιάζεται η ανάγκη αλλά και η χρησιμότητα το κάθε ένα από αυτά τα θέματα να εξεταστεί σε βάθος και με τη συνδρομή, ίσως, πρωτογενούς έρευνας. Για παράδειγμα: οι παραβιάσεις στο χώρο εργασίας είναι από μόνο του τεράστιο θέμα και θα πρέπει να αφιερωθεί μια αυτόνομη μελέτη. **Ωστόσο, η βάση και τα κύρια ζητούμενα για ένα σύστημα αντιμετώπισης μέσω της ηθικής και δεοντολογίας αναλύονται στην παρούσα έρευνα.** Άρα η μελέτη αυτή έχει περισσότερο το χαρακτήρα ευαισθητοποίησης στα παραπάνω θέματα.
- 3. ΑΝΑΓΚΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ:** Σε συνέχεια και με συνέπεια στα παραπάνω, το πλαίσιο που παρουσιάζεται θα ήταν χρήσιμο να αναλυθεί περαιτέρω για να περιλάβει και άλλες ιδιαιτερότητες που αφορούν ειδικά στους οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα. Το **πλαίσιο που παρουσιάζεται έχει πλήρη εφαρμογή και σε αυτές, αλλά θα μπορούσε να γίνει περαιτέρω εμβάθυνσή του.**

2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΟ

2.1. ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗ: ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Όταν μιλάμε για διαφορετικότητα στο εργασιακό περιβάλλον, περισσότεροι από εμάς τείνουμε να σκεφτόμαστε σχεδόν αποκλειστικά τα δημογραφικά στοιχεία. Ωστόσο, η διαφορετικότητα είναι κάτι πολύ περισσότερο από δημογραφικά στοιχεία. Η διαφορετικότητα ξεπερνά το φύλο, την ηλικία και τη φυλή. **Περιλαμβάνει «εσωτερικά» και ψυχογραφικά στοιχεία όπως η διαφορετικότητα στις ικανότητες, δεξιότητες, στους μαθησιακούς τύπους, στα ταλέντα ακόμα και στο αξιακό σύστημα.**

Αφού, λοιπόν, μια από τις λίγες βεβαιότητες στις σημερινές επιχειρήσεις είναι η ποικιλομορφία αυτών των χαρακτηριστικών -δηλαδή των περιγραφικών, εξωτερικών αλλά και των ψυχογραφικών, εσωτερικών- μπορούμε να ισχυριστούμε ότι **στη σημερινή πραγματικότητα η διαφορετικότητα δεν είναι μια έννοια που ορίζει την εξαίρεση αλλά τον κανόνα.**

Για το λόγο αυτό η τυπολογία διαφορετικότητας που επιχειρείται παρακάτω μόνο **ενδεικτική** θα μπορούσε να θεωρηθεί. Καλύπτει, εν τούτοις, **μεγάλο φάσμα της διαφορετικότητας** στην επιχειρηματική και εργασιακή πρακτική. Στο τέλος, παρουσιάζονται οι βασικές προκαταλήψεις που εμποδίζουν την ενσωμάτωση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας.

Αν η διαφορετικότητα είναι το ζητούμενο και το αποτέλεσμα, η συμπερίληψη είναι η διαδικασία -ο τρόπος- με τον οποίο η επιχείρηση θα αποδεχτεί το εύρος της διαφορετικότητας.

2.1.1. ΤΥΠΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

- Φύλο & ταυτότητα φύλου
- Πολιτισμικό υπόβαθρο
- Εθνότητα και Φυλή
- Σεξουαλικός προσανατολισμός
- Ηλικιακή διαφορετικότητα

B. ΝΕΥΡΟΠΟΙΚΙΛΟΤΗΤΑ

- Αναπηρία
- Προσωπικότητα
- Διαφορετικότητα δεξιοτήτων
- Διαφορετικότητα τρόπου μάθησης

- Διαφορετικότητα θεμελιωδών αξιών

A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

1. Φύλο και ταυτότητα φύλου

Στις περισσότερες περιπτώσεις, το φύλο χρησιμοποιείται ως βάση ποσόστωσης στην κατανομή των εργαζομένων εντός του χώρου εργασίας. Συχνά ακούμε για αυτό, όταν οι εταιρείες επιχειρούν να αναπτύξουν στρατηγικές διαφορετικότητας, στις οποίες το επίκεντρο είναι η ισορροπία εργατικού δυναμικού ως προς το φύλο. Πράγμα που στις περισσότερες περιπτώσεις σημαίνει πρόσληψη με τρόπο που να διασφαλίζει ότι το 50% των εργαζομένων είναι γυναίκες και το 50% είναι άνδρες. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση συμπερίληψης και ατόμων που δεν εντάσσονται στη δυαδικότητα του φύλου (π.χ. μη δυαδικά, ίντερσεξ, άφυλα άτομα κ.ά.). **Αν οι επιχειρήσεις θέλουν να αποτελούν καθρέφτη της κοινωνίας, που στην πραγματικότητα είναι, αυτές οι ομάδες δεν θα πρέπει να αποκλείονται και η συμπερίληψή τους δεν θα πρέπει να αποσιωπάται.** Η κάθε επιχείρηση μπορεί να ξεκινήσει αυτή τη διεύρυνση εξετάζοντας ανοιχτά τις προκαταλήψεις φύλου που μπορεί ήδη να υπάρχουν και προβλέποντας πώς μπορεί να τις αποτρέψει στο μέλλον.

2. Πολιτισμικό υπόβαθρο

Όταν μιλάμε για διαφορετικότητα στο πολιτισμικό υπόβαθρο στο χώρο εργασίας, η κύρια εστίαση δίνεται στις διαφορετικές πολιτισμικές αξίες, κανόνες και παραδόσεις που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται κάθε άτομο τη συμπεριφορά, τις κρίσεις και τις γενικές αλληλεπιδράσεις εντός του χώρου εργασίας. **Η διασφάλιση της πολιτισμικής ποικιλομορφίας στο χώρο εργασίας ξεκινά με τη διασφάλιση ότι άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα, με διαφορετικές πολιτισμικές ταυτότητες, προηγούμενες εμπειρίες κ.λπ. θεωρούνται και νιώθουν ισότιμα με την κυρίαρχη πολιτισμικά ομάδα.** Η πολιτισμική διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας έχει πολλά θετικά αποτελέσματα, τόσο για ομάδες όσο και για εταιρείες.

3. Εθνότητα και Φυλή

Αυτό που παρατηρείται συχνά στις επιχειρήσεις είναι ότι παράγοντες όπως η προκατάληψη και τα ασυνείδητα (δυστυχώς, ακόμη και συνειδητά) στερεότυπα προς ορισμένες εθνότητες ή φυλετικές ομάδες **δεν θα οδηγήσουν μόνο σε πρακτικές διακρίσεων εντός των προσλήψεων, αλλά και σε περιβάλλοντα εργασίας που θεωρούνται «τοξικά».**

4. Σεξουαλικός προσανατολισμός

Παρόλο που είναι προσωπικό θέμα, μέσα σε έναν χώρο εργασίας **κάθε εργαζόμενος πρέπει να νιώθει άνετα και ασφαλής για τη σεξουαλικότητά του** χωρίς να χρειάζεται να αντιμετωπίσει διακρίσεις ή παρενόχληση από άλλους.

5. Ηλικιακή διαφορετικότητα

Η ηλικιακή διαφορετικότητα (που μερικές φορές αναφέρεται επίσης ως διαφορετικότητα γενεών), σημαίνει ότι ένας χώρος εργασίας δεν κάνει διακρίσεις έναντι των ατόμων με βάση την ηλικία. Οι εταιρείες θα πρέπει να διασφαλίζουν ενεργά, ότι το εργατικό δυναμικό τους

είναι διαφορετικών ηλικιών, όχι μόνο επειδή είναι το σωστό, αλλά και επειδή **η διαφορετικότητα των γενεών στο χώρο εργασίας έχει αποδειχθεί ότι οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα μακροπρόθεσμα.**

Σύμφωνα με μια έκθεση Global Talent Trends του LinkedIn, 74% των επαγγελματιών ταλέντων συμφωνούν ότι, στην πραγματικότητα, ένα εργατικό δυναμικό διαφορετικών ηλικιών είναι πολύ σημαντικό για το μέλλον του ανθρώπινου δυναμικού και των προσλήψεων συνολικά.

Για παράδειγμα, παρακάτω παρουσιάζονται μερικά χαρακτηριστικά των διαφορετικών γενεών/ ηλικιακών ομάδων των εργαζομένων:

- **Generation Gen Z** (αυτοί που γεννήθηκαν στα τέλη του περασμένου, αρχές αυτού του αιώνα). Μεγάλη εξοικείωση με την τεχνολογία. Έχουν ουσιαστικά και αυθεντικά ερωτήματα. Δεν εμμένουν ιδιαίτερα στις αξίες τους. Διαθέτουν «παγκόσμια σκέψη» εκτός χωροταξικών ορίων.
- **Millenials** (αυτοί που γεννήθηκαν μεταξύ των αρχών του 1980 και του τέλους του 1990). Θέλουν να αμείβονται περισσότερο και να προάγονται γρηγορότερα. Είναι πιο πιθανό να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους. Θέλουν περισσότερες ευκαιρίες εξέλιξης σταδιοδρομίας. Διαθέτουν ισορροπία αξιών. Θέλουν να πρωτοπορούν.
- **Gen X** (αυτοί που γεννήθηκαν μεταξύ του μέσου της δεκαετίας του 1960 και των αρχών του 1980). Εκτιμούν πολύ την αυτοδυναμία. Αξιοποιούν τα χρήματα. Χρειάζονται την ιεραρχία και την κατεύθυνση από την προηγούμενη γενιά (baby boomers). Δουλεύουν πολύ (workaholics). Προτιμούν την ομαδική εργασία. Δεν διστάζουν να έχουν απορίες, ερωτήματα και να ζητούν βοήθεια.
- **Baby Boomer** (αυτοί που γεννήθηκαν πριν το μέσον της δεκαετίας του 1960). Μακροπρόθεσμη αφοσίωση στον εργοδότη, στον εαυτό και στους άλλους. Θέλουν να φαίνεται ότι δουλεύουν πολλές ώρες στο γραφείο.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, κάθε γενιά είναι σαν να μιλάει μια διαφορετική γλώσσα. Συμπερίληψη της διαφορετικότητας σημαίνει ότι το πεδίο της επιχείρησης ανοίγει τόσο γνωστικά με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, όσο και νοητικά για να αναγνωρίσει τα οφέλη από κάθε γενιά και να μην πέσει στην παγίδα του αποκλεισμού εξαιτίας της ηλικιακής διαφορετικότητας.

B. ΝΕΥΡΟΠΟΙΚΙΛΟΤΗΤΑ

Ενώ η δημογραφική διαφορετικότητα επικεντρώνεται στα ορατά, κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά ενός ανθρώπου (ηλικία, φυλή και φύλο), η νευροποικιλομορφία εστιάζει σε αόρατες, νευρολογικές διαφορές στον εγκέφαλό μας. Αυτά είναι τα είδη των ανθρώπινων χαρακτηριστικών που καθορίζουν τη δημιουργικότητα, την αυτοδυναμία, την καινοτόμο σκέψη, την ανθεκτικότητα και τον αυτοέλεγχο κάποιου.

Η νευροποικιλομορφία αναφέρεται επίσης σε άτομα με νευρολογικές διαφορές όπως η δυσλεξία, το Tourette και ο αυτισμός. **Η αναγνώριση όλων αυτών των νευρολογικών διαφορών και η δημιουργία υποστηρικτικού περιβάλλοντος είναι απολύτως απαραίτητη**

όταν καλλιεργείται ένα περιβάλλον στο χώρο εργασίας που είναι ποικίλο και χωρίς αποκλεισμούς.

6. Αναπηρία

Όταν διασφαλίζεται ένα ποικιλόμορφο και χωρίς αποκλεισμούς περιβάλλον, πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη ανάπηρα άτομα. Η αναπηρία κυμαίνεται από τη σωματική κινητικότητα και τους οπτικούς περιορισμούς έως τις μαθησιακές ικανότητες, καθώς και τα θέματα ψυχικής υγείας.

Η πρώτη προϋπόθεση που πρέπει να διασφαλιστεί είναι ότι υπάρχουν εγκαταστάσεις και πρωτοβουλίες που βοηθούν τα ανάπηρα άτομα να ενσωματωθούν εύκολα σε ένα χώρο εργασίας. Για κάποιο άτομο με σωματική αναπηρία, αυτό μπορεί να διασφαλιστεί φροντίζοντας να υπάρχουν ράμπες για αναπηρικά αμαξίδια. Ή για κάποιον που έχει προβλήματα ψυχικής υγείας, ότι παρέχεται επαρκής υποστήριξη, με την ένταξη επαγγελματία ψυχικής υγείας (οργανωσιακού ψυχολόγου) στο δυναμικό.

7. Προσωπικότητα

Σύμφωνα με τον Ιπποκράτη, ο οποίος παρουσίασε την θεμελιώδη ταξινόμηση της προσωπικότητας που αποτέλεσε και τη βάση για μια πληθώρα εργαλείων μεθοδολογίας και έρευνας, το κάθε άτομο έχει τουλάχιστον μια κύρια προσωπικότητα από τις βασικές τέσσερις. Σύμφωνα με αυτή την ταξινόμηση η προσωπικότητα έχει δύο βασικούς άξονες: α) εσωστρέφεια – εξωστρέφεια και β) επικέντρωση στο αποτέλεσμα ή επικέντρωση στις σχέσεις. Ακολουθώντας αυτό το μοντέλο, οι άνθρωποι ως προς την κύρια προσωπικότητά τους -έτσι όπως εκφράζεται στον επαγγελματικό χώρο- μπορεί να είναι είτε **κυριαρχικοί** (χολερικοί κατά Ιπποκράτη), είτε **επικοινωνιακοί** (αιματικοί κατά Ιπποκράτη), είτε **προσεκτικοί** (μελαγχολικοί κατά Ιπποκράτη), είτε **σχολαστικοί** (φλεγματικοί κατά Ιπποκράτη).

Η ταξινόμηση αυτή εξελίχθηκε από τον Γιούνγκ και από την επιχειρηματική πρακτική και χρησιμοποιείται σήμερα ευρέως ως τρόπος α) να επιλεγθεί ο κατάλληλος τρόπος προσωπικότητας σύμφωνα με τη θέση, β) να εξασφαλιστεί στις ομάδες η διαφορετικότητα με τη συμπερίληψη και των 4 τύπων, καθώς ο κάθε τύπος διαθέτει μοναδικά προσόντα και η συμπερίληψή τους μπορεί να δημιουργήσει σημαντικές συνέργειες στην ομάδα, διότι θα εντείνει τα θετικά και θα λειάνει τα αδύνατα σημεία.

8. Διαφορετικότητα δεξιοτήτων

Για να πετύχει κάθε επιχείρηση, η ποικιλομορφία δεξιοτήτων είναι μια από τις πιο κρίσιμες πτυχές. Όταν μιλάμε για ποικιλομορφία δεξιοτήτων, εννοούμε τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων μέσα σε μια εταιρεία όσον αφορά τα ταλέντα, τις γνώσεις, τις κάθεται και οριζόντιες δεξιότητες. **Τα πιστοποιημένα τεστ δεξιοτήτων κατά την πρόσληψη, αλλά και ο εντοπισμός τυχόν αποκλίσεων από τις απαιτούμενες δεξιότητες στη διάρκεια της αξιολόγησης απόδοσης, βοηθάει τόσο στην εξασφάλιση, όσο και στη διατήρηση της διαφορετικότητας των δεξιοτήτων.**

9. Διαφορετικότητα τρόπου μάθησης

Οι συγγραφείς Alan Mumford και Peter Honey προσέφεραν πολλά στην κατανόηση της Νευροποικιλότητας με την εισαγωγή του μοντέλου των διαφορετικών τρόπων μάθησης. **Η συνειδητοποίηση ότι ο κάθε άνθρωπος μαθαίνει με έναν διαφορετικό τρόπο κι ο κάθε εργαζόμενος έχει τόσο μαθησιακές ευκολίες, όσο και μαθησιακές δυσκολίες** (π.χ. άλλοι χρειάζονται εγχειρίδια και γραπτά κείμενα για να «μεταβολίσουν» τη γνώση, άλλοι χρειάζονται να μάθουν «κάνοντας» την εργασία), **προσφέρει πολλά στην κατανόηση της συμπερίληψης όλων των μαθησιακών τύπων.** Αυτή η κατανόηση βοηθάει τόσο στην αξιοποίηση της διαφορετικότητάς τους, όσο και στην τοποθέτηση του κάθε τύπου στην κατάλληλη θέση.

Σύμφωνα με το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποίησαν οι Mumford και Honey, όλοι οι άνθρωποι μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες μάθησης: Ακτιβιστές, Θεωρητικοί, Στοχαστικοί, Πραγματιστές. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους είναι τα παρακάτω:

- **Ακτιβιστές** Λατρεύουν τη δράση και δεν θέλουν καθόλου την θεωρία. Μαθαίνουν καλύτερα όταν – πρόκειται να ανακαλύψουν κάτι καινούργιο κι όταν η εστίαση είναι στο παρόν με παιχνίδια, γρίφους, προσομοιώσεις. Η μεγαλύτερή τους ευχαρίστηση είναι να λύνουν προβλήματα με ομάδα.
- **Θεωρητικοί** Χρειάζονται ένα πλαίσιο για να τοποθετούν όλες τις πληροφορίες που παίρνουν. Χρειάζονται εγχειρίδια και γραπτές διαδικασίες. Αναζητούν θεωρητικά μοντέλα που έχουν αποδείξει την αξία τους. Αγαπούν την έρευνα. Αν εμπλακούν σε δραστηριότητες θέλουν ο στόχος να είναι σαφής. Είναι «νοητικά στρεσαρισμένοι». Έχουν τετράγωνη λογική. Είναι εξαιρετικοί στην Ανάλυση και στη γενίκευση των συμπερασμάτων. Τους αρέσει να ξεδιαλύνουν χαοτικές καταστάσεις.
- **Στοχαστικοί** Χρειάζονται δράσεις όπου έχουν ευκαιρία να παρατηρούν και να στοχάζονται. Θέλουν χρόνο να το σκεφτούν καλά πριν δράσουν, Θέλουν να βλέπουν τα πράγματα σε βάθος και υπεραναλύουν. Θέλουν να εξετάζουν κάθε τι που συμβαίνει. Τους αρέσει να γράφουν αναφορές που να παρουσιάζουν όλες τις απόψεις. Είναι δύσκολοι στην επαφή με τους άλλους και εύκολα αισθάνονται πιεσμένοι.
- **Πραγματιστές** Μαθαίνουν καλύτερα από δραστηριότητες που μπορούν να εφαρμόσουν ή σχετίζονται με τη δουλειά τους , είναι ικανοί να εφαρμόζουν όσα μαθαίνουν στην εργασία τους, μπορούν εύκολα να συνδεθούν με ένα πρότυπο.

10. Διαφορετικότητα Αξιών

Η διαφορετικότητα των θεμελιωδών αξιών είναι, ίσως, η πιο παραγνωρισμένη αλλά και η πιο ισχυρή μορφή διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο. Ο λόγος είναι ότι αντίθετα με τις ικανότητες και την προσωπικότητα, που αλλάζουν και προσαρμόζονται, οι θεμελιώδεις αξίες ενός ατόμου -που διέπουν τόσο την προσωπική όσο και την επαγγελματική του ζωή- σπάνια μεταβάλλονται. Σύμφωνα με τον Καρλ Γιούνγκ, οι θεμελιώδεις αξίες απορρέουν από τα αρχέτυπα τα οποία με τη σειρά τους προέρχονται από το συλλογικό ασυνείδητο. Επειδή, λοιπόν, σε μεγάλο βαθμό δεν γίνονται αντιληπτές από το συνειδητό νου, δεν μπορούν να αλλάξουν κι εύκολα. Οι θεμελιώδεις, όμως, αξίες παραμένουν πολύ σημαντικές γιατί

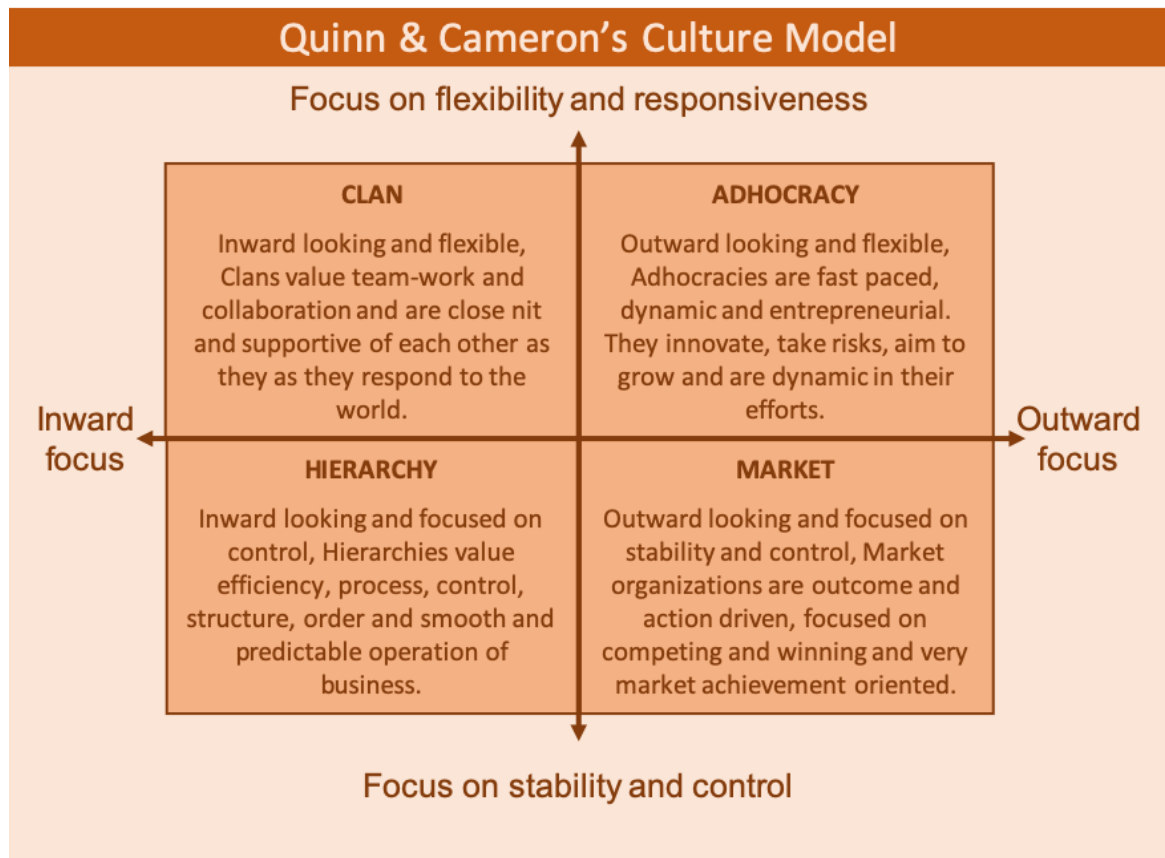
καθορίζουν τόσο το βασικό κίνητρο των εργαζομένων όσο και τα επαγγελματικά τους όρια. Είναι λοιπόν αντιληπτό, ότι η αναγνώριση και η αποδοχή της διαφορετικότητας και των τεσσάρων ομάδων αξιών των εργαζομένων είναι εξέχουσας σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Οι θεμελιώδεις αξίες μπορεί να κατηγοριοποιηθούν σε 4 ομάδες: Σπουδαιότητα (το να νιώσει κανείς σπουδαίος, σημαντικός είναι βασική του αξία που απορρέει από το αρχέτυπο **κυρίαρχος**), σχέσεις (το να χρειάζεται κάποιος ένα εύρυθμο εργασιακό περιβάλλον για να λειτουργήσει που απορρέει από το αρχέτυπο **διευκολυντής - αγαπητός**), δημιουργικότητα (το να νοιώθει κανείς ότι πρέπει συνεχώς να έχει κίνητρα δημιουργικότητας που απορρέει από το αρχέτυπο **μάγος - ιερέας**) και τέλος η ασφάλεια (η ανάγκη δηλαδή για επιβίωση που απορρέει από το αρχέτυπο του **πολεμιστή**).

Το παρακάτω γράφημα δείχνει αυτές τις τέσσερις κατηγορίες θεμελιωδών αξιών, όπως τις παρουσίασαν οι Cameron και Quinn στη δουλειά τους που ονόμασαν πλαίσιο ανταγωνιστικών ή συγκρουόμενων αξιών.



Στη συνέχεια, απέδειξαν ότι οι τέσσερις αυτές κατηγορίες αξιών ορίζουν και την κουλτούρα της επιχείρησης, ανάλογα με το αν την στρέφουν στο **εσωτερικό της** (διαδικασίες, γραφειοκρατία, εργαζόμενοι) ή στο **εξωτερικό της** (πελάτες, προμηθευτές, κρατικές/κοινωνικές υπηρεσίες). Ο άλλος άξονας ταξινόμησής τους ήταν αν η κουλτούρα αυτή ορίζεται από την **αρχή της σταθερότητας ή της ευελιξίας**. Με αυτό το τρόπο όρισαν τέσσερα είδη κύριας κουλτούρας: της **κυριαρχίας** (εξωστρεφής με σταθερότητα), της **προσαρμογής** (εξωστρεφής με ευελιξία), της **ομάδας** (εσωστρεφής με ευελιξία) και της **ιεραρχίας** (εσωστρεφής με σταθερότητα). Τα είδη κουλτούρας που αντιστοιχούν στα είδη αξιών παρουσιάζονται στο παρακάτω γράφημα.



Είναι, λοιπόν, μέγιστης σημασίας να επισημάνουμε, ότι το καλύτερο για κάθε επιχείρηση είναι η **ισορροπία μεταξύ και των τεσσάρων ειδών αξιών και η συμπερίληψή τους**, η οποία θα οδηγήσει σε μια ποικιλόμορφη κουλτούρα, που με τη σειρά της θα απευθύνεται σε όλες τις κατηγορίες των πελατών (και τις αντίστοιχες αξίες τους).

2.1.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΑΧΟΝΤΑΙ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η προκατάληψη είναι μία κρίση που γίνεται υπέρ ή εναντίον ενός ατόμου, ενός πράγματος ή μιας ομάδας. Αυτή η κρίση μπορεί να είναι συνειδητή ή ασυνείδητη. **Και οι δύο επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούμε με τους άλλους σε καθημερινή βάση.** Και τα δύο μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση.

Οι κυριότεροι τύποι προκαταλήψεων είναι:

- **Η προκατάληψη ομοιότητας:** Να προτιμά κάποιιο άτομο, δηλαδή, ανθρώπους που του μοιάζουν στην νευροφυσιολογία (προσωπικότητα, αξία κ.λπ.)
- **Η προκατάληψη φωτοστέφανου:** Η τάση του να σκεφτόμαστε ότι ένα άτομο είναι τέλειο επειδή -για οποιοδήποτε λόγο- είναι αρεστό (π.χ. εξυπηρετεί μια προσωπική ανάγκη).

- **Η προκατάληψη αντίληψης:** Η τάση να σχηματίζονται στερεότυπα και υποθέσεις για ορισμένες ομάδες που καθιστούν αδύνατη την αντικειμενική κρίση για τα μέλη αυτών των ομάδων (π.χ. γυναίκες, αλλοδαποί κ.ά.).
- **Η προκατάληψη επιβεβαίωσης:** Η τάση των ανθρώπων να αναζητούν πληροφορίες που επιβεβαιώνουν προϋπάρχουσες πεποιθήσεις ή υποθέσεις.
- **Η προκατάληψη ομαδικής σκέψης:** Αυτή η προκατάληψη εμφανίζεται όταν οι άνθρωποι προσπαθούν πάρα πολύ να χωρέσουν σε μια συγκεκριμένη ομάδα, μιμούμενοι τους άλλους ή συγκρατώντας σκέψεις και απόψεις. Αυτό τους αναγκάζει να χάσουν μέρος της ταυτότητάς τους και μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

2.1.3. ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Στην αντίληψη της πλειοψηφίας, η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη στην επιχειρηματική πρακτική είναι κυρίως θέμα συμπεριφοράς ως προς τις εμφανείς, τις βιογραφικές ή τις δημογραφικές διαφορές μας: φύλο, εθνικότητα, ηλικία κλπ. Όμως, χρειαζόμαστε μια διεύρυνση αυτής της οπτικής. Να δούμε, δηλαδή, ότι και οι διαφορές μας που δεν περιλαμβάνονται στα παραπάνω χαρακτηριστικά {π.χ. προσωπικότητα, ικανότητες, αξίες} είναι το ίδιο -αν όχι περισσότερο- σημαντικές. Έτσι, θα συνειδητοποιήσουμε ότι η διαφορετικότητα είναι **ο κανόνας**, και η συμπερίληψή της **αναγκαιότητα** και όχι **εξαίρεση**.
2. Η σημασία της διαφορετικότητας των **αξιών**, η αναγνώριση των **προσωπικών και των θεμελιωδών αξιών** και η ένταξη σε μια κατηγορία, ιδιαίτερα για τη διοικητική και ιδιοκτησιακή ομάδα είναι εξέχουσας σημασίας. Έτσι, θα κατανοήσουμε και μπορούμε να εργαστούμε αποτελεσματικότερα για την προσαρμογή, την αλλαγή και την ενσωμάτωση της διαφορετικότητας στη κουλτούρα.
3. Είναι πολύ σημαντικό να αξιοποιήσουμε το φίλτρο των βασικών προκαταλήψεων, των σχετικών με τη διαφορετικότητα για να διασφαλίσουμε ότι η συμπερίληψή της δεν θα είναι μόνο επιφανειακή αλλά και ουσιαστική και καθοριστική για την επιχειρηματική κουλτούρα.

2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ: ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

2.2.1. ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Η λέξη Ηθική προέρχεται από την Ελληνική λέξη «ήθος», που σημαίνει χαρακτήρας ή συνήθεια. Η επαγγελματική και επιχειρηματική Ηθική συνοδεύεται συνήθως από τον όρο Δεοντολογία. Ο όρος δεοντολογία προέρχεται από τη λέξη «δέον» (η ρίζα της οποίας είναι το ρήμα «δει») που σημαίνει είναι πρόπον, αρμόζον, είναι αναγκαίο, και τη λέξη «λόγος». Ο όρος επαγγελματική ή επιχειρηματική δεοντολογία σημαίνει: το σύνολο των κανόνων και αρχών που πρέπει να διέπουν τη συμπεριφορά ενός επαγγελματία ή/και ενός οργανισμού στις επαγγελματικές του σχέσεις με τους συναθρώπους του, τους εξυπηρετούμενους, τους συναδέλφους του και γενικά με όσους συναναστρέφεται κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων του. Παραδείγματα θα μπορούσαν να είναι, η απαγόρευση της παραπλανητικής διαφήμισης ενός προϊόντος και η απαγόρευση της διαφορετικής αμοιβής των μελών μιας φυλής ή ενός φύλου σε σχέση με τα μέλη άλλης φυλής ή φύλου. Η ηθική της εταιρείας μπορεί περαιτέρω να υπαγορεύει, ότι η επιχείρηση δεν διαφημίζεται με δίκτυα που έχουν ορισμένες πολιτικές απόψεις ή ότι οι μισθοί των στελεχών της εταιρείας δημοσιοποιούνται. Ένας άλλος τύπος παραδείγματος ηθικής επιχειρηματικής πρακτικής είναι ο κώδικας δεοντολογίας, ο οποίος σε επίπεδο επιχείρησης πρέπει να συνθέτει κι όχι να αντιβαίνει τους επαγγελματικούς κώδικες των ειδικοτήτων που απασχολεί η επιχείρηση (π.χ. λογιστών, οργανωτικών ψυχολόγων κ.λπ.).

Γενικότερα, οι ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές περιλαμβάνουν κανόνες και κώδικες συμπεριφοράς που ισχύουν για τις καθημερινές επιχειρηματικές λειτουργίες και πολιτικές. Διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός αλληλεπιδρά με τους πελάτες, τα ενδιαφερόμενα μέρη, το προσωπικό, τα μέσα ενημέρωσης και το περιβάλλον. Σύμφωνα με αυτόν τον τύπο συστήματος πιστεύεται, ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για τη διατήρηση των αξιών της εταιρείας τους. Οι οργανισμοί διδάσκουν τους υπαλλήλους τους σχετικά με τις ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές μέσω επίσημων κωδίκων δεοντολογίας, δεοντολογικών δεσμεύσεων, κανόνων και προγραμμάτων κατάρτισης.

Όταν λοιπόν αναφερόμαστε στην Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία εννοούμε τα πεπραγμένα, τις συνήθειες μιας επιχείρησης, που καθορίζονται από τους κανόνες και τις αρχές που διέπουν την επαγγελματική πρακτική κι όχι απλώς τις εξαγγελίες της. Σύμφωνα με την εγκυκλοπαίδεια Britannica «[Η ηθική] δεν είναι θέμα πραγματικής γνώσης με τον τρόπο που είναι οι επιστήμες και οι άλλοι κλάδοι της έρευνας. Αντίθετα, έχει να κάνει με τον προσδιορισμό της φύσης των κανονιστικών θεωριών και την εφαρμογή αυτών των συνόλων αρχών σε πρακτικά ηθικά προβλήματα».

Γι αυτό τα θέματα ηθικής και δεοντολογίας είναι περίπλοκα, πολύπλευρα, έχουν αρκετά σκοτεινά σημεία και δεν επιδέχονται απλουστευτικές λύσεις.

ΤΟ ΔΙΛΗΜΜΑ ΤΟΥ ΦΥΛΑΚΙΣΜΕΝΟΥ

Δανεισμένο από τη θεωρία παιγνίων, ένα από τα πιο δημοφιλή διλήμματα, που καταδεικνύει την ανάγκη κοινώς αποδεκτών ηθικών κανόνων και που προσομοιάζει στις πολύπλοκες καταστάσεις της επιχειρηματικής πρακτικής, είναι το δίλημμα του φυλακισμένου. Σύμφωνα με αυτό το δίλημμα:

Υπάρχουν δύο φυλακισμένοι, Α και Β, που δεν έχουν επικοινωνία μεταξύ τους και κατηγορούνται για το ίδιο αδίκημα. Ο διευθυντής των φυλακών κάνει την ίδια πρόταση στον καθένα ξεχωριστά. «Έχεις τις εξής επιλογές με τις ακόλουθες συνέπειες:

1. Αν καταδώσεις εσύ τον άλλο και ο άλλος δεν καταδώσει εσένα, εσύ θα αφεθείς ελεύθερος και θα πάρεις 1 εκ. €, ενώ ο άλλος θα κρεμαστεί.
2. Αν εσύ δεν τον καταδώσεις και ο άλλος σε καταδώσει, τότε αυτός θα είναι ελεύθερος και πλούσιος ενώ εσύ θα πεθάνεις.
3. Αν καταδώσετε ο ένας τον άλλο, τότε θα μείνετε και οι δύο 10 χρόνια φυλακή. Κανείς δεν θα κρεμαστεί και κανείς δεν θα πάρει λεφτά.
4. Αν κανένας δεν καταδώσει τον άλλο τότε είσαστε και οι δύο ελεύθεροι αλλά χωρίς κανένα χρηματικό όφελος.»

Αναλογικά με το δίλημμα του φυλακισμένου, τίθεται το δίλημμα του «ηθικού/μη ηθικού»:

1. Αν εσύ φέρεσαι «μη ηθικά» – καταδίδεις, και ο άλλος ακολουθεί τους ηθικούς κανόνες – δεν καταδίδει, εσύ θα κερδίσεις, ο άλλος θα αφανιστεί.
2. Αν εσύ φέρεσαι «ηθικά» κι ακολουθείς τους ηθικούς κανόνες – δεν καταδίδεις, και ο άλλος φέρεται «μη ηθικά» – καταδίδει, θα κερδίσει ο άλλος και εσύ θα αφανιστείς.
3. Αν κανένας από τους δύο δεν ακολουθεί τους ηθικούς κανόνες, τότε θα είστε «καταδικασμένοι» σε «δαπανηρό» πόλεμο, κανείς δεν είναι βέβαιο ότι θα κερδίσει και πιθανόν η διαδικασία να τελειώσει λόγω καταστροφής των αντιπάλων.
4. Αν ακολουθείτε κι οι δύο τους ηθικούς κανόνες, τότε θα αποκομίσετε μικρότερα κέρδη αλλά θα διασφαλίσετε ισορροπία και συνέχιση «του παιχνιδιού» δηλαδή της ζωής σας.

Το παιχνίδι φαίνεται χαμένο εκτός κι αν έχετε ως ομάδα των δύο -όπως ακριβώς κι ένας οργανισμός- **προαποφασίσει να συμπεριφέρεστε σύμφωνα με τους ηθικούς κανόνες, ως ηθικός δηλαδή οργανισμός, σαν να μην έχετε άλλη εναλλακτική. Το πλαίσιο των ηθικών κανόνων, είναι αυτό μόνο που μπορεί να κερδίσει στο τέλος της ημέρας.**

Ποιοι είναι, λοιπόν, γενικότερα οι στόχοι για την εφαρμογή ενός συστήματος ηθικής και δεοντολογίας σε έναν οργανισμό / επιχείρηση;

1. **Η διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών.** Εφαρμόζοντας, για παράδειγμα, τις αρχές της εντιμότητας και της συνέπειας, παρέχουμε στους πελάτες μας όλα όσα τους υποσχόμαστε.

2. **Η εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης.** Με βάση τις αρχές του σεβασμού, της αποδοχής και της συμπερίληψης της διαφορετικότητας, δημιουργούμε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον και μια κουλτούρα που είναι εξωστρεφής και μαθησιακή.

Έτσι, το σύστημα ηθικής και δεοντολογίας λειτουργεί ως σύνολο κατευθυντήριων γραμμών που θα διέπουν:

- Τις επαγγελματικές σχέσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό του οργανισμού/ επιχείρησης.
- Τη συμπεριφορά του προσωπικού.
- Τη διαδικασία λήψης αποφάσεων εντός του οργανισμού/ επιχείρησης.

Οι Βασικές Αρχές σ` αυτό το σύστημα Ηθικών Κανόνων, όπως καθορίζεται από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών, είναι οι παρακάτω:

A. Ο σεβασμός της προσωπικότητας και της αξίας του ατόμου.

B. Η αυτοδιάθεση του ατόμου.

Γ. Η αναγνώριση της αρχής της ισότητας και της ισονομίας σε οποιαδήποτε ομάδα, επιχείρηση, οργανισμό, ο οποίος οφείλει να αναγνωρίζει την **αξιοπρέπεια και αξία του ατόμου, να θεωρεί δεδομένες την Ακεραιότητα και την Ικανότητά του και το δικαίωμα για αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις εντός οποιουδήποτε οργανωμένου πλαισίου.**

2.2.2. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΑΠΟΡΡΕΟΥΝ ΑΠΟ ΤΟ ΗΘΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Οι υποχρεώσεις των εργαζομένων που απορρέουν από το παραπάνω πλαίσιο είναι:

- Αναγνώριση της σημαντικότητας του πλαισίου ηθικής και δεοντολογίας.
- Τήρηση των **αξιών** του οργανισμού/ επιχείρησης.
- Συνείδηση της επίδρασης και του ρόλου του εργαζομένου ως θετικού προτύπου τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της επιχείρησης
- Συνεχής βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων για την όσο το δυνατόν πληρέστερη τήρηση αυτών των αρχών.
- Υπευθυνότητα στη διαχείριση συγκρούσεων ανάμεσα σε προσωπικές και επαγγελματικές αξίες.
- Συμβουλευτική και Εποπτεία σε περιπτώσεις αμφιθυμίας και αμφιβολιών.
- Μη αποδοχή ανταλλαγμάτων (δωροδοκία) για τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
- Πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες για την εκτέλεση των καθηκόντων του.
- Γνώση της δομής και του κανονιστικού πλαισίου του οργανισμού/ επιχείρησης.
- Γνώση του νομοθετικού πλαισίου.

Οι αρμοδιότητες της Επιτροπής Ηθικής και Δεοντολογίας είναι:

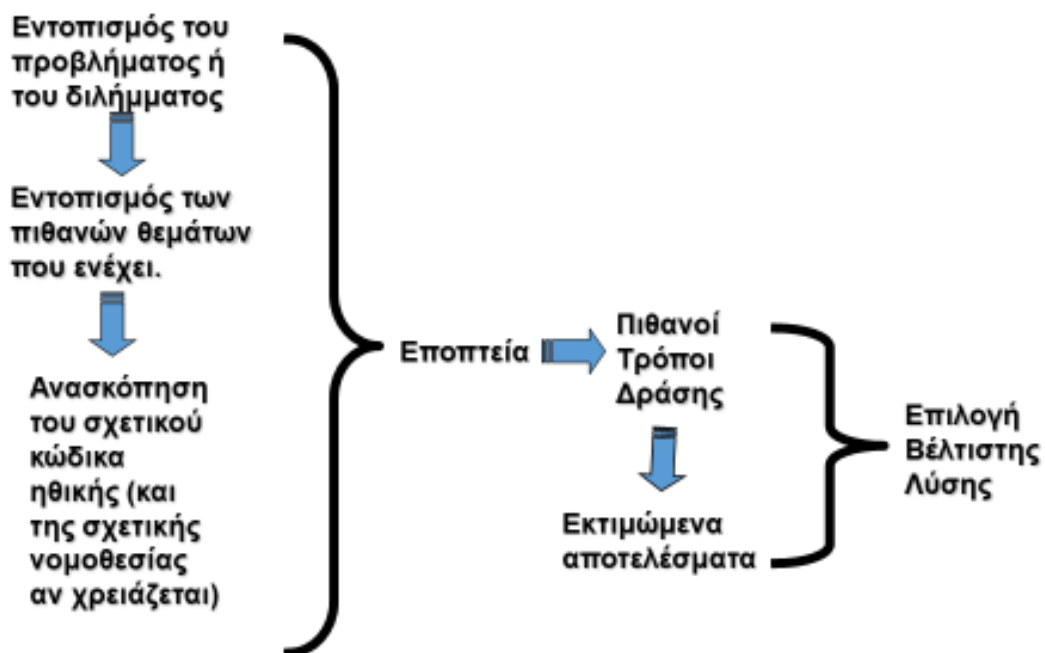
- Εξέταση περιπτώσεων παραβίασης Κώδικα Δεοντολογίας.
- Πρόληψη θεμάτων Ηθικής και Δεοντολογίας υψηλού ρίσκου.
- Γνωμοδότηση και Συμβουλευτική πάνω σε θέματα που προκύπτουν σχετικά με τον Κώδικα Δεοντολογίας.
- Συμβολή της επιτροπής στην εκπαίδευση των νέων μελών του προσωπικού του φορέα σε θέματα δεοντολογίας.

2.2.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (CASES) ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΞΕΤΑΣΤΟΥΝ

Διαδικασία Αποφάσεων Επιτροπής Δεοντολογίας

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται ποια είναι η διαδικασία αποφάσεων από μια Επιτροπή Δεοντολογίας:

Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων



Τα βασικά ερωτήματα που πρέπει να τεθούν από τα μέλη της Επιτροπής Ηθικής και Δεοντολογίας προκειμένου να εξασφαλιστεί η -κατά το δυνατόν- αντικειμενικότητα και ανεξαρτησία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, είναι τα παρακάτω:

- Σε ποιες αρχές πρέπει να στηριχθώ;

- Ποιες είναι οι προσωπικές μου αξίες;
- Πώς οι αξίες μου επηρεάζουν τη δουλειά μου με τους συναδέλφους και τους πελάτες;
- Τι πιθανές συγκρούσεις υπάρχουν με τις επιχειρηματικές αξίες;

Όσο περισσότερο εξασφαλιστεί ότι δεν υπάρχουν συγκρούσεις αξιών και συμφερόντων μεταξύ των μελών της Επιτροπής Δεοντολογίας και όσων καταφεύγουν σε αυτήν για καταγγελία ή συμβουλευτική, τόσο περισσότερο θα εξασφαλιστεί η ορθότητα και αντικειμενικότητα των πορισμάτων της.

Το πόρισμα της Επιτροπής Δεοντολογίας:

- Αποφαινεται κατά πόσο έγινε παραβίαση του κώδικα
- Αποφαινεται για τη σοβαρότητα της εκάστοτε περίπτωσης
- Εισηγείται τη λήψη διοικητικών ή μη πειθαρχικών μέτρων
- Εισηγείται τη λήψη μέτρων αποκαταστάσεως

Παραδείγματα Περιπτώσεων (cases) και βασικά ερωτήματα που πρέπει να εξεταστούν από την Επιτροπή Ηθικής και Δεοντολογίας.

- **Περίπτωση 1:** Η Ιωάννα, υπάλληλος του Οργανισμού Χ, προειδοποιήθηκε για τις υπερβολικές απουσίες της πολλές φορές, τόσο προφορικά όσο και γραπτώς. Η γραπτή προειδοποίηση περιλάμβανε ειδοποίηση ότι «περαιτέρω παραβιάσεις θα οδηγήσουν σε πειθαρχικές ενέργειες», συμπεριλαμβανομένης της αναστολής ή της απόλυσης. Λίγο καιρό μετά την έκδοση της γραπτής προειδοποίησης, η Ιωάννα κάλεσε στην εργασία για να πει ότι δεν θα ερχόταν, επειδή η baby sitter που είχε καλέσει ήταν άρρωστη και έπρεπε να μείνει σπίτι για να φροντίσει το μικρό παιδί της. Η διευθύντρια της Ιωάννας, η Σύλβια, της είπε ότι είχε ήδη ξεπεράσει τον επιτρεπόμενο αριθμό απουσιών και προειδοποίησε ότι εάν δεν ερχόταν στη δουλειά, θα μπορούσε να απολυθεί. Όταν η Ιωάννα την επόμενη ημέρα δεν εμφανίστηκε στη βάρδιά της, η Σύλβια την έβαλε σε αναστολή για δεκαπέντε ημέρες. Όταν επέστρεψε, υποστήριξε ότι δεν ήταν δικό της λάθος που η baby sitter ακύρωσε και διαμαρτυρήθηκε ότι δεν είχε άλλη επιλογή παρά να μείνει στο σπίτι. Η Σύλβια επεσήμανε ότι η Ιωάννα θα μπορούσε να προσπαθήσει να βρει άλλη baby sitter ή να ανταλλάξει βάρδιες με έναν συνάδελφο. Επιπλέον, η Σύλβια είπε ότι αυτή δεν ήταν αρκετή δικαιολογία για απουσία. Τότε η Ιωάννα της εμπιστεύθηκε ότι ήταν έγκυος αλλά ήθελε να κρατηθεί μυστικό μέχρι να συμπληρωθούν οι τρεις πρώτοι μήνες, επειδή ήταν άνω των σαράντα και λόγω ηλικίας φοβόταν επιπλοκές. Η Σύλβια κατήγγειλε την Ιωάννα στην Επιτροπή Δεοντολογίας.

Ερωτήσεις τις οποίες πρέπει να εξετάσει η Επιτροπή: Ήταν η αναστολή δίκαιη; Η Σύλβια ενήργησε υπεύθυνα; Πρέπει να απολυθεί η Ιωάννα; Ήταν η Σύλβια δίκαιη στις πράξεις της; Υπάρχει ποτέ λύση για τις εργαζόμενες μητέρες;

- **Περίπτωση 2:** Η Μαρία προσλήφθηκε από μια μεγάλη εταιρεία σε θέση διοίκησης. Ολοκλήρωσε το κορυφαίο πρόγραμμα κατάρτισης της εταιρείας στην ομάδα της και αποδίδει πάνω από το μέσο όρο στη θέση της. Απολαμβάνει πραγματικά τη δουλειά της αλλά συχνά δηλώνει πως ως γυναίκα από την Αλβανία, αισθάνεται συχνά απομονωμένη, καθώς δεν υπάρχουν άλλοι άνθρωποι από την χώρα της. Στο χριστουγεννιάτικο πάρτι της εταιρείας άκουσε μια συνομιλία μεταξύ δύο από τους άντρες συναδέλφους της και τον επόπτη τους. Του διαμαρτύρονταν για την έλλειψη προσόντων της Μαρίας και τη δυσάρεστη προσωπικότητά της. Παραπονιόταν για τους κανονισμούς που «υποχρέωναν» την εταιρία να προσλάβει κάποια σαν την Μαρία. Η Μαρία υπέβαλε καταγγελία διακρίσεων στην Επιτροπή.

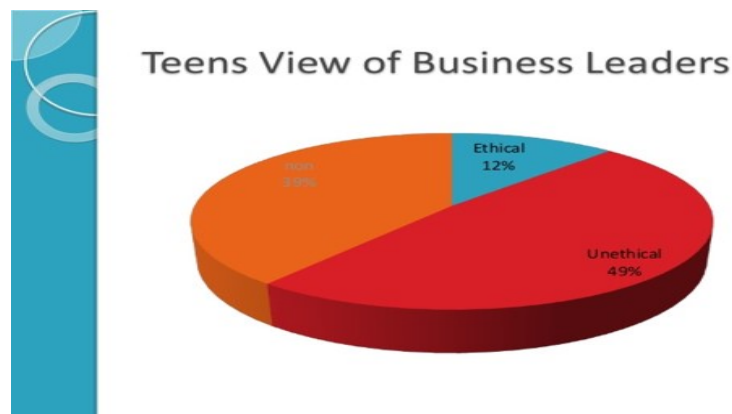
Ερωτήσεις τις οποίες πρέπει να εξετάσει η Επιτροπή: Χρειάζεται να αναθεωρηθεί η διαδικασία προσλήψεων; Είναι σωστοί οι συνάδελφοί της στην αξιολόγησή τους; Πρέπει να κληθεί ο επόπτης; Τι άλλο θα μπορούσε να κάνει η Μαρία;

- **Περίπτωση 3:** Ο Φραγκίσκος, ένας 17χρονος υπάλληλος της Υ, απολύθηκε λόγω κακής απόδοσης εργασίας και ενώ είχε πέντε γραπτές προειδοποιήσεις εντός 12 μηνών στο πλαίσιο της προοδευτικής πειθαρχικής πολιτικής της εταιρείας. Μια εβδομάδα αργότερα, ο Φραγκίσκος είπε στον πρώην επόπτη του ότι είχε πρόβλημα κατάχρησης ουσιών. Παρόλο που δεν υπήρχε πρόγραμμα υποστήριξης εργαζομένων και η εταιρεία δεν γνώριζε την κατάσταση του Φραγκίσκου, ο διευθυντής προσωπικού τον βοήθησε να πάει και να ολοκληρώσει θεραπευτικό πρόγραμμα. Ο Φραγκίσκος, αφού τελείωσε το πρόγραμμα, στη συνέχεια ζήτησε την επαναπρόσληψη του, υποστηρίζοντας ότι είχε αποθεραπευτεί και ήταν πλήρως ικανός να είναι παραγωγικός υπάλληλος. Επισήμανε μια επιστολή που έγραψε ο σύμβουλος του της απεξάρτησης, η οποία ανέφερε ότι η πρόβλεψή του ήταν ότι ο «καθαρός, νηφάλιος τρόπος ζωής» ήταν ένα μεγάλο κίνητρο για αυτόν. Ο Φραγκίσκος ζήτησε άλλη μια ευκαιρία, υποστηρίζοντας ότι τα προηγούμενα προβλήματά του, προέρχονταν από τον εθισμό στα ναρκωτικά και ότι μπορούσαν να έχουν αναγνωριστεί από την εταιρία νωρίτερα για να τον βοηθήσουν με το θέμα του. Η εταιρία αντέδρασε και είπε ότι, αντίθετα, ο Φραγκίσκος έπρεπε να είχε ενημερώσει τον επόπτη του για το πρόβλημα των ναρκωτικών του και ότι είχαν κάνει ό,τι ήταν δυνατόν για να τον βοηθήσουν να λάβει θεραπεία. Επιπλέον, η εταιρεία τόνισε ότι ο εργαζόμενος απολύθηκε λόγω κακής απόδοσης και απουσίας. Η επιβολή πειθαρχικών μέτρων ήταν απαραίτητη επειδή ο εργαζόμενος ήταν υπεύθυνος για μια σειρά προβλημάτων κατά τη διάρκεια ενός έτους, όπως απρόσεκτη κατασκευή, απόσπαση της προσοχής των άλλων, σπατάλη χρόνου και παράβλεψη των κανόνων ασφαλείας.

Ερωτήσεις: Πρέπει να επαναπροσληφθεί; Ο διευθυντής προσωπικού συμπεριφέρθηκε ηθικά και δεοντολογικά στον Φραγκίσκο και στην επιχείρηση; Ο Φραγκίσκος ενήργησε ηθικά και δεοντολογικά; Θα ήταν δίκαιο για άλλους υπαλλήλους να αποκατασταθεί ο Φραγκίσκος;

2.2.4. Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ Η ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εκτός από την επιχειρηματική αξία η Ηθική και Δεοντολογία έχει και κοινωνική διάσταση καθώς βοηθά στο να αποκατασταθεί «το επιχειρείν» στη συνείδηση της νεότερης γενιάς. Όπως δείχνει το παρακάτω διάγραμμα, αυτό είναι παραπάνω από αναγκαίο, καθώς **μόνο** ένα πολύ μικρό ποσοστό της πιστεύει στην ηθική διάσταση όσων ασχολούνται με «το επιχειρείν».



Η φιλοδοξία, η ανταγωνιστικότητα και η γνώση της αγοράς είναι σημαντικά χαρακτηριστικά βιωσιμότητας και επιτυχίας, αλλά πρέπει να καθοδηγούνται από έναν ισχυρό εσωτερικό πυρήνα ηθικών αρχών. Για να επιτύχουν διαρκή, βιώσιμη επιτυχία, οι οργανισμοί χρειάζονται όλο το προσωπικό τους για να λάβει ηθικά ορθές αποφάσεις σχετικά με την απόδοση της εργασίας και προσωπική συμπεριφορά.

Για να βοηθήσει στην καθιέρωση των προσδοκιών της εταιρείας, ένα στέλεχος με εγγενή εκτίμηση για τις ηθικές αξίες μπορεί να συμβάλει στην προώθηση ενός καλοπροαίρετου περιβάλλοντος στο οποίο η ηθική συμπεριφορά ενθαρρύνεται. Στην πραγματικότητα, οι ηγέτες στον χώρο των επιχειρήσεων που είναι αφοσιωμένοι στην προσωπική και οργανωτική αριστεία, καλούνται συχνά να ορίσουν ένα σύνολο δεοντολογικών επιχειρηματικών πρακτικών για την εταιρεία, για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τις αρχές βάσει των οποίων θα κριθούν. Μόλις αναπτυχθεί και εφαρμοστεί, αυτό το σύνολο αρχών προσφέρει έναν δρόμο προς τη διαρκή, βιώσιμη επιτυχία.

2.2.5. ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Η Ηθική και Δεοντολογία καθορίζεται από σύνολο αρχών και συνηθειών έτσι όπως βιώνονται από μια επιχείρηση.
2. Τα θέματα ηθικής και δεοντολογίας είναι περίπλοκα, πολύπλευρα, έχουν αρκετά σκοτεινά σημεία και δεν επιδέχονται απλουστευτικές λύσεις.
3. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα Ηθικής και Δεοντολογίας απαιτεί την ύπαρξη ενός κώδικα Δεοντολογίας και μιας Επιτροπής που θα λειτουργεί ως θεματοφύλακάς του.

4. Δεν αποτελεί έκπληξη ότι στο κέντρο της Ηθικής και Δεοντολογίας, όπως και στο κέντρο της Διαφορετικότητας και της Συμπερίληψης, βρίσκονται οι αξίες και η επιμέλεια για τη μη σύγκρουση συμφερόντων.

3. ΟΦΕΛΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ

3.1. ΟΦΕΛΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗΣ

Ενώ η σημασία της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας συζητείται ευρέως σήμερα, το ερώτημα παραμένει: **παρέχει πραγματικά οφέλη και ποια;**

Πολλοί οργανισμοί στοχεύουν να προσλάβουν εργαζομένους υιοθετώντας τις αρχές της διαφορετικότητας. Αν και είναι αξιόπαινο το γεγονός ότι οι εταιρείες αναγνωρίζουν τα κοινωνικά οφέλη της, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε και τα πλεονεκτήματά της για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Ορισμένες εταιρείες/ οργανισμοί δίνουν προτεραιότητα στη διαφορετικότητα για λάθος λόγους, όπως η τήρηση ποσοστώσεων σύμφωνα με εσωτερικούς κανονισμούς ή τον νόμο ή η ανεύρεση ταλέντων σε μια ανταγωνιστική αγορά εργασίας ή ακόμα και για να έχουν απλώς την έξωθεν καλή μαρτυρία για την ανάληψη κοινωνικής ευθύνης. **Ωστόσο, μια γνήσια δέσμευση για τη διαφορετικότητα, υπερβαίνει αυτά τα επιφανειακά κίνητρα.**

Η διαφορετικότητα είναι κάτι περισσότερο από μια απλή εταιρική κοινωνική ευθύνη. Είναι μια αποδεδειγμένα αποτελεσματική επιλογή για όλους τους οργανισμούς που την εφαρμόζουν.

Οφέλη της διαφορετικότητας στα στατιστικά στοιχεία του χώρου εργασίας

Όπως επισημαίνεται και στην εισαγωγή αυτής της μελέτης, θα επικεντρωθούμε στα οφέλη της διαφορετικότητας που ταξινομούνται στις ακόλουθες κατηγορίες:

3.1. Βελτιωμένη απόδοση ως αποτέλεσμα της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας.

3.2. Θετικές επιπτώσεις της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας στην προσέλκυση ταλέντων.

3.1.1. ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η βελτιωμένη απόδοση προκύπτει ως αποτέλεσμα των παρακάτω επιμέρους ωφελειών:

- **Ενισχυμένη δημιουργικότητα μέσα στις ομάδες**

Η Έρευνα δείχνει ότι υπάρχει **ισχυρή σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας σε πολιτισμικά ποικίλες ομάδες και της συνολικής δημιουργικότητας της ομάδας**. Όσο πιο διαφορετικές οι επιχειρησιακές ομάδες όσον αφορά τα χαρακτηριστικά, το υπόβαθρο, τις δεξιότητες και τις

εμπειρίες, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα δημιουργίας ενός ευρύτερου φάσματος νέων και καινοτόμων ιδεών.

Επειδή, δε, η δημιουργικότητα είναι αυτό που οδηγεί την ανάπτυξη, καθιστώντας την ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση, το αποτέλεσμα αναμένεται να είναι ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- **Αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων**

Η διαφορετικότητα όχι μόνο οδηγεί σε υψηλότερη δημιουργικότητα εντός των ομάδων αλλά και σε βελτιωμένη επίλυση προβλημάτων. Πρόσφατη έρευνα από το Harvard Business Review έχει δείξει ότι εάν στο χώρο εργασίας πρυτανεύει η διαφορετικότητα, οι εργαζόμενοι θα ανταποκρίνονται **καλύτερα στην επίλυση προβλημάτων** σε σύγκριση με τις ομάδες οι οποίες διαθέτουν ελάχιστο ποσοστό διαφορετικότητας.

- **Καλύτερες οργανωτικές αποφάσεις**

Όσο πιο διαφοροποιημένη είναι η ομάδα, τόσο πιο ενημερωμένες και βελτιωμένες είναι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τα συνολικά αποτελέσματα. Επιπλέον, πρόσφατη -υπό δημοσίευση- έρευνα αποκαλύπτει ότι αν οι ομάδες είναι διαφορετικές και χωρίς αποκλεισμούς, **είναι σε θέση να παίρνουν καλύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις δύο φορές πιο γρήγορα από ομάδες που δεν είναι.**

- **Αύξηση επιπέδων παραγωγικότητας**

Η παραγωγικότητα είναι σημαντική, ειδικά όταν πρόκειται για την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και τη συνολική ποιότητα της εργασίας. Με την προώθηση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας, μπορεί να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να εργάζονται καλύτερα ως ομάδα, που οδηγεί σε **32% υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας** και συνολική τόνωση της συλλογικής εμπιστοσύνης.

- **Αύξηση κερδοφορίας σε εκτιμώμενο επίπεδο 25 - 35%**

Οι εταιρείες με υψηλά επίπεδα διαφορετικότητας είναι **35% πιο πιθανό να αναφέρουν οικονομικές αποδόσεις άνω του μέσου όρου**. Επιπλέον, οι εταιρείες στις οποίες οι εκτελεστικές ομάδες είναι συμπεριληπτικές, όπως προτείνεται από την συμβουλευτική εταιρεία McKinsey, έχουν **25% περισσότερες πιθανότητες να δημιουργήσουν μεγαλύτερα κέρδη** από τις εταιρείες που δεν διαθέτουν διαφοροποίηση εντός των ομάδων στελεχών.

Επίσης, εάν οι ομάδες είναι συμπεριληπτικές, θα αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα τα δύσκολα εργασιακά περιβάλλοντα, καθώς και τις αντιξοότητες, αυξάνοντας έτσι τα συνολικά επίπεδα απόδοσής τους.

- **Μεγαλύτερη επιτυχία στην κατάκτηση νέων αγορών**

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη από το Harvard Business Review, ομάδες και εταιρείες που είναι συμπεριληπτικές ως προς τη σύνθεση έχουν **70% περισσότερες πιθανότητες να κατακτήσουν μια νέα αγορά** από εταιρείες που δεν διαθέτουν αυτή την διαφοροποίηση.

Η διαφοροποίηση στις δεξιότητες, στις γνώσεις και στα ταλέντα επιτρέπει επίσης το άνοιγμα νέων αγορών, γρηγορότερα και με μεγαλύτερη επιτυχία.

- **Αύξηση στα έσοδα που αποδίδεται άμεσα στην καινοτομία ως αποτέλεσμα της διαφορετικότητας**

Όσο περισσότερη διαφορετικότητα, τόσο μεγαλύτερη η καινοτομία στις εταιρείες/οργανισμούς. Όταν οι ομάδες χτίζονται με βάση την πρόσληψη ατόμων με διαφορετικές προοπτικές, προηγούμενες εμπειρίες -καθώς και νοοτροπία- θα είναι πιο πιθανό να βρουν ανατρεπτικές και καινοτόμες λύσεις σε διάφορα προβλήματα.

- **Θετική εταιρική κουλτούρα**

Άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα, εθνικότητες, με διαφορετικές απόψεις, πεποιθήσεις και από διαφορετικά στάδια ζωής, είναι σε θέση να σχηματίσουν μια κουλτούρα με διευρυμένη επίγνωση και αναγνώριση της θετικής συνεισφοράς· καλύτερη επίγνωση των κοσμοθεωριών του άλλου. Με αυτόν τον τρόπο, υπάρχει αυξημένη ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σημασία της συνεχούς ανταλλαγής απόψεων και σκέψεων, καθώς και για τον κρίσιμο ρόλο που παίζει η διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας.

- **Βελτιωμένη φήμη εργοδότη**

Οι εταιρείες που αγωνίζονται για τη διαφορετικότητα είναι εταιρείες που προσπαθούν να κάνουν τον κόσμο ένα καλύτερο μέρος. Χωρίς αμφιβολία, αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στη φήμη τους στην αγορά εργασίας.

3.1.2. ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

- **Αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων (employee engagement) κατά 100%**

Η δημιουργία χώρων εργασίας που κυριαρχεί η διαφορετικότητα χωρίς αποκλεισμούς, οδηγεί σε πιο ευτυχισμένους και πιο αφοσιωμένους υπαλλήλους. Εάν οι εργαζόμενοι απασχολούνται σε ένα περιβάλλον στο οποίο αισθάνονται ότι μπορούν να φέρνουν τον αυθεντικό εαυτό τους στη δουλειά κάθε μέρα χωρίς να γίνονται διακρίσεις σε βάρος τους, δημιουργείται τεράστια ώθηση στο συνολικό ηθικό των εργαζομένων. Έρευνα της Deloitte διαπίστωσε ότι ο συνδυασμός διαφορετικότητας και ένταξης σε έναν χώρο εργασίας, οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων 100%.

- **70% βελτίωση της διατήρησης (retention) των εργαζομένων**

Η διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας είναι επίσης ευεργετική για τη διατήρηση των εργαζομένων: εάν όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται συνδεδεμένοι και ότι συμπεριλαμβάνονται, αποδέχονται και εκτιμώνται γι' αυτό που είναι, θα μειωθεί το ποσοστό αποχώρησης και αυτό αναμένεται να έχει ως αποτέλεσμα 68,3% βελτιωμένη διατήρηση των εργαζομένων.

- **Το 80% των ατόμων που αναζητούν εργασία εξετάζουν τη διαφορετικότητα όταν παίρνουν μια τελική απόφαση σχετικά με την αποδοχή μιας προσφοράς εργασίας**

Βασικά, αυτό σημαίνει ότι κάθε άτομο που αναζητά εργασία θέλει να γνωρίζει εάν η εταιρεία έχει κίνητρο να εργαστεί με βάση τους στόχους διαφορετικότητας. Εάν αποδειχθεί ότι η εταιρεία δεν κάνει πράξη αυτό που κηρύττει, όχι μόνο χάνει ταλέντα, αλλά και διακινδυνεύει τη φήμη της και το απόθεμα καλής θέλησης.

- **70 % περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν κορυφαία ταλέντα**

Μια αναφορά από McKinsey υπογραμμίζει ότι εταιρείες με διαφορετικότητα όχι μόνο είναι καλύτερες στη λήψη αποφάσεων και έχουν αυξημένη αφοσίωση των εργαζομένων, αλλά είναι επίσης σε καλύτερη θέση να προσελκύσουν και να διατηρήσουν κορυφαία ταλέντα.

3.1.3. ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Όπως είχε επισημάνει ο κορυφαίος θεωρητικός του management, Peter Drucker: ό,τι δεν μπορείς να μετρήσεις δεν υφίσταται, γιατί δεν μπορείς να το βελτιώσεις.
- Ευτυχώς τα οφέλη και τα θετικά αποτελέσματα της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης έχουν μετρηθεί πολλαπλώς και μιλάμε, πλέον, για πολύ ισχυρά diversity metrics. Η ποικιλία των πηγών από τις οποίες προέρχονται αυτές οι μετρήσεις, από το Harvard Business Review έως την McKinsey Consulting, καταδεικνύουν περαιτέρω την αποτελεσματικότητά τους.
- Η βελτίωση των επιχειρηματικών/ οργανωτικών αποφάσεων, η εκτόξευση της δημιουργικότητας, η αύξηση της παραγωγικότητας, του τζίρου και της κερδοφορίας και της ανταπόκρισης των νέων αγορών, καθώς και η ενισχυμένη φήμη του εργοδότη και η θετική κουλτούρα είναι ανάμεσα στα στρατηγικά οφέλη.
- Η διακράτηση των εργαζομένων, η ενίσχυση της συναισθηματικής σύνδεσης με την επιχείρηση, η ελκυστικότητα του εργοδότη και η προσέλκυση ταλέντων είναι τα κυριότερα οφέλη που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό.
- Καταδεικνύεται, δηλαδή, ότι τόσο στο εσωτερικό ενός οργανισμού/ επιχείρησης (στην κουλτούρα του, στις εργασιακές σχέσεις, στα συστήματα και διαδικασίες ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού), όσο και στους δείκτες αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας, η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη έχουν την πλέον θετική επίπτωση.

3.2. ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ

3.2.1. ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ

Σύμφωνα με μια παγκόσμια έρευνα του 2021 που διεξήχθη από την εταιρεία διαχείρισης πληροφοριών OpenText, ένας αυξανόμενος αριθμός πελατών αναζητά να αγοράζει προϊόντα και υπηρεσίες από εταιρείες με ηθικές και βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. **Η έρευνα αποκαλύπτει ότι το 88% των καταναλωτών προτιμούν να αγοράζουν προϊόντα ηθικής προέλευσης και το 83% είναι πρόθυμοι να ξοδέψουν περισσότερα χρήματα σε αυτά τα αγαθά.** Πολλές εταιρείες προσπαθούν να αυξήσουν τη διαφάνεια και να υιοθετήσουν ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές.

Συγκεκριμένα οφέλη από την επιχειρηματική ηθική -που έχουν μάλιστα και κοινωνική διάσταση- είναι τα παρακάτω:

- **Διαφορετικότητα, ισότητα και ένταξη**

Ανισότητες υπάρχουν σε πολλές εταιρείες παγκοσμίως. Σε μια έρευνα του 2021 από τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας, μόνο το 25% των εργαζομένων ανέφερε ότι οι γυναίκες αποτελούν το 40% ή περισσότερο της ανώτατης διοίκησης της εταιρείας τους. Επιπλέον, το 33% των ερωτηθέντων είπε ότι κανένα άτομο με αναπηρία δεν κατείχε ανώτερες θέσεις στον οργανισμό τους. Οι ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές αντισταθμίζουν αυτήν την ανησυχητική τάση, αγκαλιάζοντας τη διαφορετικότητα, την ισότητα και την ένταξη. Οι εταιρείες που ασπάζονται αυτές τις αρχές αυξάνουν την απόδοση και τις δυνατότητες του προσωπικού τους. Η έρευνα δείχνει ότι η διαφορετικότητα εργατικού δυναμικού έχει πολλά πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις με στελέχη ηγέτες από διάφορα εθνικά υπόβαθρα τείνουν να ξεπερνούν σε οικονομικές απολαβές τους συνομηλικούς τους. Ομοίως, οι εταιρείες με τις υψηλότερες επιδόσεις τείνουν να έχουν περισσότερες γυναίκες σε κορυφαίες ηγετικές θέσεις. Επίσης, μια έρευνα από την εταιρεία συμβούλων BCG αποκάλυψε ότι η πρόσληψη ηγετών με ποικίλες προοπτικές μπορεί να οδηγήσει στην καινοτομία στον εργασιακό χώρο. Οι εταιρείες μπορούν να υποστηρίξουν τη διαφορετικότητα στρατολογώντας και προωθώντας υπαλλήλους από ένα ευρύ φάσμα πολιτιστικών και κοινωνικών καταβολών. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν μέτρα για τη βελτίωση της προσβασιμότητας, όπως και να επιβάλλουν τη χρήση υπότιτλων κατά τη διάρκεια βιντεοδιασκέψεων. Πολλοί εργοδότες παρέχουν επίσης εκπαίδευση για την αποτροπή μεροληψίας και διακρίσεων στο χώρο εργασίας. Αυτά τα μέτρα αποσκοπούν στο να διασφαλίσουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με σεβασμό.

- **Περιβαλλοντική ευθύνη**

Σύμφωνα με την Pew Research, το 67% των Αμερικανών πιστεύει ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν κάνουν αρκετά για να μειώσουν τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής. Πολλές, όμως, ηθικές εταιρείες -όλων των μεγεθών- έχουν ήδη ενστερνιστεί την οικολογική συνείδηση και τη βιωσιμότητα ως βασικό μέρος των επιχειρηματικών μοντέλων τους. Αυτοί οι φιλικόι προς το περιβάλλον οργανισμοί εφαρμόζουν πολλές πρακτικές για τη μείωση ή την εξάλειψη των επιπτώσεών τους στον πλανήτη. Για παράδειγμα, πολλές βιώσιμες επιχειρήσεις μειώνουν τα απόβλητα χρησιμοποιώντας ανακυκλωμένα υλικά για τη

δημιουργία προϊόντων. Οι εταιρείες μπορούν επίσης να δωρίσουν χρήματα σε περιβαλλοντικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και να φιλοξενήσουν ημερίδες εθελοντών με αμειβόμενο προσωπικό για τον καθαρισμό τοπικών πάρκων και ποταμών. Έρευνα από τη Διεθνή Ένωση Ενέργειας δείχνει ότι οι υβριδικές και απομακρυσμένες ρυθμίσεις εργασίας μειώνουν την κατανάλωση ενέργειας για τους υπαλλήλους που μένουν περισσότερο από τρία μίλια από τη δουλειά τους.

- **Προστασία δεδομένων**

Οι εταιρείες συλλέγουν τεράστιο όγκο δεδομένων από πελάτες και προσωπικό, όπως διευθύνσεις, πληροφορίες πιστωτικών καρτών και ιστορικά συναλλαγών. Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να διατηρήσουν αυτές τις πληροφορίες ιδιωτικές και ασφαλείς. Μόνο το 2021, περισσότερα από 22 δισεκατομμύρια αρχεία διέρρευσαν σε 4.145 παραβιάσεις δεδομένων που αποκαλύφθηκαν δημόσια. Οι επιχειρήσεις έχουν ηθική υποχρέωση να προστατεύουν το απόρρητο των υποκειμένων των δεδομένων. Είναι ανήτικο για μια επιχείρηση να πουλάει δεδομένα πελατών ή να προσθέτει άτομα σε λίστες email χωρίς τη συγκατάθεσή τους.

- **Εργασιακές πρακτικές**

Οι εταιρείες βασίζονται στο προσωπικό τους για να προσελκύσουν πελάτες, να δημιουργήσουν προϊόντα και να εκτελέσουν πολλές άλλες βασικές υπηρεσίες. Οι ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές περιλαμβάνουν τη μεταχείριση των εργαζομένων με ενσυναίσθηση και δικαιοσύνη. Ο νόμος για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία απαιτεί από τις εταιρείες να παρέχουν υγιεινές και ασφαλείς συνθήκες εργασίας για το προσωπικό. Επιπλέον, ορισμένοι οργανισμοί απαιτούν από τους επαγγελματίες των επιχειρήσεων να δώσουν προτεραιότητα στην ασφάλεια των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ο κώδικας δεοντολογίας της Αμερικανικής Ένωσης Προσωπικού ορίζει ότι τα μέλη πρέπει να εκθέτουν τους υπαλλήλους τους σε ασφαλή εργασιακά περιβάλλοντα και να διασφαλίζουν ότι λαμβάνουν την απαραίτητη εκπαίδευση.

- **Καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες**

Οι άνθρωποι προτιμούν να υποστηρίζουν επιχειρήσεις που ενεργούν με ειλικρίνεια και ακεραιότητα. Σύμφωνα με την Έκθεση του Salesforce State of the Connected Consumer για το 2019, το 80% των πελατών αναφέρει ότι έχει μεγαλύτερη αφοσίωση σε εταιρείες που θεωρούν ηθικές και το 68% αρνείται να αγοράσει προϊόντα από επιχειρήσεις με κακή ηθική. Οι ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να προσελκύσουν -και να διατηρήσουν- πελάτες.

- **Βελτιωμένη εταιρική κουλτούρα**

Οι ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές μπορούν να υποστηρίξουν θετικές εταιρικές κουλτούρες. Σύμφωνα με την Παγκόσμια Έρευνα Επιχειρηματικής Δεοντολογίας του 2021 που δημοσιεύτηκε από την Πρωτοβουλία Δεοντολογίας και Συμμόρφωσης, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αναφέρουν ηθικά κενά στο χώρο εργασίας, εάν η εταιρεία τους έχει ισχυρή εταιρική κουλτούρα. Έτσι, οι αναφορές για ανάρμοστη συμπεριφορά μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να εξαλείψουν τις διακρίσεις στο χώρο εργασίας και να συμμορφωθούν με εσωτερικούς ή διοικητικούς κανονισμούς.

- **Αυξημένες κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις**

Οι εταιρείες με ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές μπορούν να έχουν από αντίκτυπο στις κοινότητές τους και στο περιβάλλον. Ηθικές ενέργειες, όπως η χρήση υλικών βιώσιμης προέλευσης και η ελαχιστοποίηση των ταξιδιών μπορούν να συμβάλλουν στον μετριασμό της αποψίλωσης των δασών και της κλιματικής αλλαγής. Επίσης, οι επιχειρήσεις που κάνουν δωρεές σε φιλανθρωπικές οργανώσεις μπορούν να υποστηρίξουν την κοινωνική δικαιοσύνη και άλλους ζωτικούς σκοπούς.

Η υιοθέτηση ηθικών επιχειρηματικών πρακτικών απαιτεί χρόνο, αφοσίωση και συχνά χρήματα. Αλλά το να κάνεις το σωστό έχει πολλά οφέλη, όπως η ενίσχυση της εικόνας μιας μάρκας και η βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

3.2.2. ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Η υιοθέτηση της ηθικής επιχείρησης δεν είναι μόνο κοινωνικά και συνειδησιακά αποδεκτή, αλλά αποδεικνύεται και ωφέλιμη για την επιχείρηση και, κυρίως, για την ενσωμάτωση των αρχών της διαφορετικότητας, ισότητας και ένταξης. Δημιουργεί, δηλαδή, συνεργατικά αποτελέσματα.
- Η ευθύνη για το περιβάλλον, η ουσιαστική προστασία δεδομένων που υπερβαίνει τη νομική υποχρέωση και καταδεικνύει την ηθική δέσμευση της επιχείρησης, οι ηθικές εργασιακές πρακτικές που αναμενόμενα οδηγούν σε καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες και σε βελτιωμένη εργασιακή κουλτούρα είναι τα πρόσθετα οφέλη από την υιοθέτηση της επιχειρηματικής ηθικής.

4. ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ

4.1. ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗΣ

4.1.1. ΟΙ 4 ΠΥΛΩΝΕΣ ΤΩΝ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗΣ

Δύο είναι οι βασικές στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες κατ' ουσίαν κι όχι μόνο κατ' όνομα προάγουν τη διαφορετικότητα, τη συμπερίληψη με τρόπο καθοριστικό για την εταιρική κουλτούρα: Η ΔΙΑΚΡΑΤΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (employee retention) ΚΑΙ Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ. (employee engagement)

Στον απόηχο των μεγάλων κοινωνικών και πολιτικών αλλαγών των τελευταίων δεκαετιών, οι κορυφαίοι οργανισμοί και οι κορυφαίες εταιρείες λαμβάνουν μέτρα για την ενίσχυση της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης. Ωστόσο, η πρόοδος στους περισσότερους από αυτούς τους τομείς δεν είναι σημαντική. Προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν τη διαφορετικότητα και την συμπερίληψη στο χώρο εργασίας, συχνά αποτυγχάνουν. Αυτό λοιπόν οδηγεί σε ένα φυσικό ερώτημα: **Τι λειτουργεί στην πραγματικότητα;**

Σε ένα σημαντικό άρθρο που δημοσιεύτηκε στο έγκριτο Harvard Business Review, ο David Redulla συνοψίζει τα κύρια ευρήματα για το τι πραγματικά λειτουργεί με τη μελέτη που έχει τον σχετικό τίτλο: **«Τι λειτουργεί: Ιδέες που βασίζονται σε στοιχεία για την ενίσχυση της διαφορετικότητας, της ισότητας και της ένταξης στο χώρο εργασίας».**

Παρακάτω παρουσιάζονται τα κύρια ευρήματα:

Πρώτον, οι οργανισμοί θα πρέπει να θέτουν στόχους, να συλλέγουν δεδομένα και να ορίζουν ανθρώπους υπεύθυνους για τη βελτίωση της διαφορετικότητας εντός του οργανισμού. Όταν πρόκειται για τη μεγιστοποίηση των κερδών και της αποτελεσματικότητας, πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτό το σύνολο στρατηγικών. Γιατί να μην γίνει το ίδιο για θέματα διαφορετικότητας και ένταξης; Οι κοινωνιολόγοι Elizabeth Hirsh στο Πανεπιστήμιο της Βρετανικής Κολομβίας και Donald Tomaskovic-Devey στο Πανεπιστήμιο της Μασαχουσέτης στο Amherst, υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες πρέπει να κάνουν ακριβώς αυτό.

Σύμφωνα με τη μελέτη του HBR, το 60% των εταιρειών αναφέρει ότι έχει στρατηγική Διαφοροποίησης, Ισοτιμία και Συμπερίληψης (Diversity Equity Inclusion), αλλά στην πράξη απλοί στόχοι όπως αυτοί της εκπροσώπησης φύλου και στόχοι εκπροσώπησης φυλών σπάνια αποτελούν μέρος αυτής.

Συλλέγοντας και αναλύοντας δεδομένα σχετικά με την διαφορετικότητα στην πάροδο του χρόνου, συγκρίνοντας αυτούς τους αριθμούς με τους αριθμούς άλλων οργανισμών και συζητώντας τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη, **οι εταιρείες μπορούν να αυξήσουν τη λογοδοσία και τη διαφάνεια σχετικά με θέματα διαφορετικότητας.** Μπορεί για παράδειγμα να διαπιστωθεί αν μια εταιρεία έχει πολύ χαμηλότερη εκπροσώπηση γυναικών σε διευθυντικές θέσεις σε σχέση με την τοπική αγορά εργασίας, με παρόμοιες εταιρείες

ή/και με τους στόχους της εταιρείας. Αυτή η διαπιστωθείσα διαφορά μπορεί να οδηγήσει σε συγκεκριμένους άμεσους στόχους και χρονοδιαγράμματα για την αύξηση της εκπροσώπησης των γυναικών στη διοίκηση. Με τη σειρά τους, αυτοί οι στόχοι μπορούν να τεθούν στη διάθεση των βασικών εσωτερικών και εξωτερικών εταίρων για την προώθηση της λογοδοσίας στο συγκεκριμένο ζήτημα. Φυσικά, αυτή η στρατηγική θα λειτουργήσει μόνο εάν τα δεδομένα αναλυθούν κατάλληλα, η πρόοδος και τα εμπόδια εντοπίζονται συνεχώς και οι βασικοί ενδιαφερόμενοι είναι σε θέση να σταθμίσουν για να χαράξουν μια πορεία προς μια βελτιωμένη πρακτική διαφοροποίησης και συμπερίληψης.

Επίσης, για αυτούς τους στόχους χρειάζονται να είναι υπόλογοι οι ηγέτες της επιχείρησης. Δυστυχώς, οι ηγέτες είναι συχνά οι τελευταίοι που ακούνε από τα μέλη της ομάδας δυσαρέσκεια, ειδικά αν θεωρούνται ως το πρόβλημα. Οι ηγέτες είναι πύλες για προώθηση, επομένως όταν παίρνουν αποφάσεις επηρεάζονται από ασυνείδητη προκατάληψη.

Η ιστορία του HBR διαπίστωσε ότι για να επιτύχουν οι στόχοι της Διαφορετικότητας, Ισοτιμίας και Συμπερίληψης (DEI), τα στελέχη και οι ηγέτες πρέπει να λογοδοτήσουν απέναντί τους. Ωστόσο, τα περισσότερα σχέδια της DEI δεν το κάνουν αυτό. Μόνο το 28% των εταιρειών θεωρεί υπεύθυνα τα ηγετικά στελέχη για την υλοποίηση της στρατηγικής DEI, το 23% για την ισότητα των αμοιβών, το 12% για τη διαφορετικότητα των φύλων και το 5% για τη φυλετική και εθνική ποικιλομορφία. Μόλις το 7% των εταιρειών θεωρούν τα στελέχη υπεύθυνα για τη διαφορετικότητα των φύλων στις προαγωγές και το 5% είναι υπεύθυνοι για τη φυλετική και εθνοτική ποικιλομορφία στις προαγωγές.

Δεύτερον, οι οργανισμοί θα πρέπει να εγκαταλείψουν τα παραδοσιακά συστήματα καταγγελίας διακρίσεων και παρενόχλησης· αυτά συχνά οδηγούν σε αντίποινα γιατί βασίζονται στην τιμωρία κι όχι στη μάθηση και την ανάπτυξη. Αντίθετα, τα συστήματα υποστήριξης (όπως π.χ. το coaching και το mentoring), και κυρίως όταν εφαρμόζονται σε θέματα επίλυσης διαφορών, μπορούν όχι μόνο να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στη μείωση των αντιποίνων, αλλά και να παρέχουν καύσιμο για οργανωτική αλλαγή.

Έχει διαπιστωθεί ότι περίπου οι μισές από όλες τις καταγγελίες για διακρίσεις και παρενόχληση οδηγούν σε κάποιου είδους αντίποινα. Και οι εργαζόμενοι που παραπονιούνται για παρενόχληση είναι πιο πιθανό να καταλήξουν να αντιμετωπίσουν δυσκολίες σε προαγωγές ή άλλα αιτήματά τους ή και να βιώσουν χειρότερη ψυχική και σωματική υγεία σε σύγκριση με παρόμοιους εργαζόμενους που δέχτηκαν παρενόχληση αλλά δεν παραπονέθηκαν για αυτό. Προφανώς, και μόνο αυτό δείχνει ότι κάτι δεν λειτουργεί ορθά.

Οι κοινωνιολόγοι Frank Dobbin από το Πανεπιστήμιο του Harvard και η Alexandra Kalev από το Πανεπιστήμιο του Τελ Αβίβ, παρουσιάζουν έναν καινοτόμο δρόμο προς τα εμπρός: εναλλακτικές λύσεις στους μηχανισμούς παραπόνων. **Τα Σχέδια Βοήθειας Εργαζομένων ΣΒΕ), τα γραφεία διαμεσολαβητών και τα συστήματα υποστήριξης - coaching για την επίλυση διαφορών μπορούν όχι μόνο να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στη μείωση των αντιποίνων, αλλά και να παρέχουν καύσιμο για οργανωτική αλλαγή.** Τα ΣΒΕ, για παράδειγμα, διαχειρίζονται συχνά και εταιρείες - προμηθευτές εκτός του οργανισμού και προσφέρουν δωρεάν και εμπιστευτικές συμβουλές στους υπαλλήλους τους, συχνά μέσω τηλεφώνου και online. Επεκτείνοντας το πεδίο εφαρμογής τους για να παρέχουν πολύτιμη

υποστήριξη και καθοδήγηση στους εργαζομένους σχετικά με στρατηγικές και τακτικές για την ανάπτυξη γύρω από την παρενόχληση και τις διακρίσεις, τα ΣΒΕ μπορούν να χρησιμεύσουν ως σημαντικός πόρος για τους εργαζομένους, αν και γενικά δεν παρεμβαίνουν σε οργανισμούς. **Το κλειδί για αυτόν τον τύπο αλλαγής είναι η αλλαγή νοοτροπίας της ηγεσίας από το να βλέπει τα παράπονα ως απειλές έως την αποτίμησή τους ως γνώσεις που μπορούν να πυροδοτήσουν θετικές οργανωτικές αλλαγές.**

Οι άνθρωποι που βιώνουν μεροληψία, συχνά διστάζουν να πουν στους ηγέτες τι δεν πάει καλά. Το να ξεπεράσουν την αίσθηση ότι δεν θα γίνει τίποτα γι' αυτό, ότι θα υπάρξουν αντιδράσεις εναντίον τους και ότι το να μιλήσουν είναι επικίνδυνο για την καριέρα τους είναι αναπόσπαστο μέρος της ζωής ως υποεκπροσωπούμενης ομάδας.

Ακόμη και κάτι τόσο απλό, όπως μια ανώνυμη φόρμα Google όπου οι άνθρωποι μπορούν να πουν τι συμβαίνει, μπορεί να βοηθήσει.

Τρίτον, οι οργανισμοί θα πρέπει να ελέγχουν για να διασφαλίζουν ότι η τεχνολογία που χρησιμοποιείται για να βοηθήσει στην πρόσληψη και την προαγωγή δεν είναι εγγενώς μεροληπτική. Από την απλή χρήση για παράδειγμα **μόνο** του αρσενικού γένους, μέχρι τον αποκλεισμό από όλες τις θέσεις όσων δεν έχουν ένα ανώτερο εκπαιδευτικό επίπεδο.

Η τεχνολογία έχει γίνει πανταχού παρούσα στο χώρο εργασίας. Ενώ η τεχνολογία διαθέτει ισχυρό δυναμικό για αύξηση της αποτελεσματικότητας, υπάρχει επίσης σημαντική ανησυχία ότι μπορεί επίσης να αναπαράγει και ακόμη και να επιδεινώσει τις ανισότητες που βασίζονται σε ομάδες ανά φυλή, φύλο ή άλλες κοινωνικές κατηγορίες. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων Kelly Trindel και Frida Polli της rymetrics και η Kate Glazebrook της Applied προσφέρουν στρατηγικές για να μειώσουν την πιθανότητα να εισχωρήσουν προκαταλήψεις και διακρίσεις εξαιτίας της τεχνολογίας.

Η τεχνολογία που υποστηρίζει τις διαδικασίες εταιρικού ελέγχου, πρόσληψης και αξιολόγησης πρέπει να βασίζεται σε δεδομένα που είναι δίκαια για κοινωνικές και δημογραφικές ομάδες -όπως διαφορετικές φυλετικές ομάδες. Όμως, αυτό από μόνο του δεν αρκεί. Οι εταιρείες πρέπει να δοκιμάζουν προληπτικά τις νέες τεχνολογίες για διαφορετικές ομάδες εργαζομένων πριν εφαρμοστούν και πρέπει να ελέγχουν τις διαδικασίες τους μετά την εφαρμογή για να διασφαλίσουν ότι δεν υπάρχουν προκαταλήψεις. Οι λύσεις με στόχο τον έλεγχο των διακρίσεων όχι μόνο θα δημιουργήσει πιο δίκαια τεχνολογικά προϊόντα, αλλά μπορεί επίσης να βοηθήσει τους ηγέτες του οργανισμού να κατανοήσουν τι δεν λειτουργεί στο τρέχον σύστημά τους.

Τέτατον, οι οργανισμοί θα πρέπει να εμπλέκουν διευθυντές και άλλους ηγέτες σε προγράμματα διαφορετικότητας από την αρχή. Αυτό θα οδηγήσει ή θα διευκολύνει την αποτελεσματικότερη εφαρμογή τους.

Όπως συζητούν οι επιστήμονες της συμπεριφοράς Iris Bohnet και Siri Chilazi, και οι δύο στο Πανεπιστήμιο του Harvard, οι τρόποι που σκεφτόμαστε και αντιλαμβανόμαστε τους άλλους μπορεί επίσης να εμποδίσουν την πρόοδο. Παρουσιάζουν έναν αδιόρατο, αλλά σημαντικό, παράγοντα που μπορεί να συμβάλει στην προκατειλημμένη λήψη αποφάσεων: το μέγεθος της ομάδας. Όταν τα άτομα ανήκουν σε ομάδες που υποεκπροσωπούνται σοβαρά στο

οργανωτικό πλαίσιο -όπως οι φυλετικές μειονότητες ή οι γυναίκες- μπορεί να υποβληθούν σε στερεότυπες αξιολογήσεις ή σε συμβολισμούς. Αυτές οι προκατειλημμένες αντιλήψεις μπορούν στη συνέχεια να έχουν αρνητικές συνέπειες τόσο για μεμονωμένους εργαζόμενους όσο και για τον ευρύτερο οργανισμό, με αποτέλεσμα την περιορισμένη πρόοδο και την ανάπτυξη του Οργανισμού.

Τι μπορεί να γίνει για να καταπολεμηθούν αυτές οι προκαταλήψεις; Οι Bohnet και Chilazi προτείνουν ότι οι εταιρείες δεν χρειάζεται, φυσικά, να σταματήσουν να έχουν μικρές ομάδες. Εκτός από την αύξηση της εκπροσώπησης συγκεκριμένων ομάδων, οι εταιρείες μπορούν να παρέχουν μεγαλύτερη ορατότητα σε μεγαλύτερο αριθμό και άτομα που δεν εκπροσωπούνται επαρκώς, μέσω ευκαιριών για παρουσιάσεις εσωτερικά, καθώς και σε συνέδρια, για παράδειγμα. Αυτές οι προσπάθειες μπορούν να εξουδετερώσουν τα στερεότυπα και τον στιγματισμό με την πάροδο του χρόνου. Οι εταιρείες μπορούν επίσης να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι αξιολογήσεις για να εξουδετερώσουν τον αντίκτυπο της μεροληψίας. Μια στρατηγική χρησιμοποιεί ταυτόχρονες διαδικασίες αξιολόγησης ή διαδικασίες αξιολόγησης 360°, αντί να αξιολογεί τα άτομα ένα προς ένα.

Οι οργανισμοί είναι πολύπλοκοι και έχουν διαφορετική εσωτερική λογική, κουλτούρα και δυναμική.

Όπως διατυπώνουν οι ερευνήτριες και οι στρατηγικές αναλύτριες Lori Nishiura Mackenzie και JoAnne Wehner, αμφότερες στο Stanford VMWare Women's Leadership Innovation Lab, δεν έχει νόημα να υιοθετήσουμε μια πολιτική που ταιριάζει σε όλους και να την επιβάλουμε σε διαφορετικούς οργανισμούς. Το οργανωτικό πλαίσιο έχει σημασία, και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν οι εταιρείες αποφασίζουν πώς να αυξήσουν τη διαφορετικότητα, τη δικαιοσύνη και την ένταξη με τον δικό τους τρόπο.

Πώς μπορεί να λαμβάνεται υπόψη το πλαίσιο; Ενώ ο Mackenzie και ο Wehner εξετάζουν ολόκληρο τον κύκλο της αλλαγής, προτείνουν ένα βήμα συγκεκριμένο που συχνά παραβλέπεται από τους παράγοντες αλλαγής: να εμπλακούν οι διευθυντές και άλλοι ηγέτες από την αρχή. Συχνά, οι οργανισμοί έχουν ειδικούς να σχεδιάζουν προγράμματα που στη συνέχεια αναπτύσσονται στους διευθυντές. Αυτή η στρατηγική συχνά στερείται ελέγχου πραγματικότητας (reality check). Ταιριάζει αυτό το πρόγραμμα στον τρόπο που εργάζονται ήδη οι μάντζερ ή απαιτείται τώρα από τους διευθυντές να προσθέσουν κάτι στις ήδη περίπλοκες μέρες τους; Η συμμετοχή των διευθυντών στη διαδικασία σχεδιασμού μπορεί να αυξήσει την ομαλή εφαρμογή, καθιστώντας τις παρεμβάσεις πιο βιώσιμες και μακροχρόνιες.

Καθώς οι κοινοί στόχοι της διαφορετικότητας, της ισότητας και της ένταξης γίνονται ακόμη πιο διαδεδομένοι, οι εταιρείες έχουν το τρομακτικό καθήκον να καταλάβουν τι λειτουργεί. Αυτές οι τέσσερις κατευθύνσεις προσφέρουν μια αρχή βασισμένη σε στοιχεία. Από την καταμέτρηση, τη συλλογή και τη σύγκριση με τη λογιστική για πολύπλοκα οργανωτικά πλαίσια, η πρόοδος είναι δυνατή.

4.1.2. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Το CFA Institute Research and Policy Center (Κέντρο Έρευνας και Πολιτικής), είναι ένα πολύ ιδιαίτερο, μοναδικό, πρωτοπόρο Ινστιτούτο που αποτελεί ισχυρό μοχλό αλλαγής στην διεθνή επενδυτική αγορά, που μετατρέπει τις ερευνητικές γνώσεις σε ενέργειες που ενισχύουν τις αγορές, προάγουν την ηθική και βελτιώνουν τα αποτελέσματα των επενδυτών προς το απόλυτο όφελος της κοινωνίας.

Το Ινστιτούτο αναλύοντας τα δεδομένα από πλήθος ερευνών καταλήγει σε είκοσι δράσεις και καλές πρακτικές για την προώθηση της διαφορετικότητας και συμπερίληψης στον εργασιακό χώρο.

Οι πρακτικές αυτές είναι οι παρακάτω:

1. Ορισμός διαφορετικότητας

Οι προτεραιότητες της διαφορετικότητας ποικίλλουν ανάλογα με τη γεωγραφικό τόπο και τον κλάδο. Πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να ορίζονται από κάθε οργανισμό. Δεσμευτείτε για έναν συγκεκριμένο, χρήσιμο ορισμό της διαφορετικότητας για την επιχείρησή σας που οδηγεί ή/και δημιουργεί κοινή κατανόηση και κοινή γλώσσα.

2. Διήγηση ιστοριών

Οι ιστορίες έχουν ισχυρή επίδραση στο ανθρώπινο μυαλό. Επηρεάζουν τις στάσεις, τους φόβους, τις ελπίδες και τις αξίες και δημιουργούν συνδέσεις. Η χρήση προσωπικών ιστοριών χρειάζεται να ενθαρρύνεται, για να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν πώς οι εμπειρίες τους έχουν διαμορφώσει τους ίδιους και τους συναδέλφους τους, και ως ποιοτική απόδειξη της προόδου της Διαφορετικότητας και της Συμπερίληψης.

Ένα εξαιρετικό μέρος για να ξεκινήσει αυτό το ταξίδι είναι η δημιουργία forum, ομάδων πόρων εργαζομένων, εκδηλώσεων και ευκαιριών εκπαίδευσης που δημιουργούν περιβάλλοντα όπου οι άνθρωποι μπορούν να πουν τις ιστορίες τους.

«Εάν ενθαρρύνουμε ασφαλή φόρουμ για να μιλήσουμε, μπορούμε να δημιουργήσουμε μια ευαίσθητη και ώριμη προσέγγιση για τη συζήτηση της αδικίας» λέει η Nichelle Grant, επικεφαλής του τμήματος διαφορετικότητας, δικαιοσύνης και ένταξης στη Siemens ΗΠΑ. «Μπορούμε να δημιουργήσουμε έναν διάλογο που ενισχύει την οργανωσιακή μας κουλτούρα και χτίζει έναν πιο ανθεκτικό οργανισμό στο σύνολό του».

«Όταν μοιράζεστε ιστορίες, οι άνθρωποι κάθονται αυτόματα και ακούν», εξηγεί ο Shapiro. «Βρίσκουν έναν τρόπο να συνδέσουν τις δικές τους ιστορίες και τις δικές τους εμπειρίες με τις ιστορίες και τις εμπειρίες που μοιράζεστε. Στο Reaktor έχουμε ανοιχτές συναντήσεις για Διαφορετικότητα, Συμπερίληψη και Ισότητα, που καταλήγουν σε συνεδρίες αφήγησης. Κάνουμε επίσης εκπαιδευτικές συνεδρίες όταν υπάρχουν θέματα για τα οποία οι άνθρωποι θέλουν να μιλήσουν».

3. Πολυπλοκότητα Εργαζομένων

Αυτός ο όρος αναγνωρίζει ότι τα άτομα είναι ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών και η κατηγοριοποίησή τους σε μία μόνο διάσταση μειώνει την ευκαιρία να αξιοποιηθεί η προοπτική τους. Το προφίλ των ατόμων δεν πρέπει να υπεραπλουστεύεται.

4. Πολιτισμός εναντίον Πολιτικής

Τα μεσαία στελέχη είναι το κλειδί για την ενσωμάτωση της κουλτούρας, του πολιτισμού. Αν το λέει μόνο το top management είναι πολιτική, αλλά αν το λένε άλλοι, είναι η κουλτούρα, ο πολιτισμός. Δώστε προσοχή στο ποιος μιλάει για τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη – αυτό είναι το παράθυρό σας για να κατανοήσετε πόσο εμποτισμένο είναι στην κουλτούρα.

5. Προκαταλήψεις

Η επίγνωση των προκαταλήψεων δεν είναι αρκετή για να γίνουν ενέργειες εναντίον αυτών. Η δημιουργική εκπαίδευση βοηθάει στην αποκάλυψη προκαταλήψεων και παρέχει εργαλεία ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να τις εντοπίσουν στο μέλλον.

6. Δεδομένα

Δεδομένα χρειάζονται για όσα έχουν σημασία για την επιχείρηση, όχι για ό,τι είναι βολικό. Τα σημεία αναφοράς μπορούν να είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο στον χώρο της διαφορετικότητας, ειδικά καθώς τα δεδομένα μοιράζονται ευρύτερα με όλους τους εργαζομένους και παρακολουθούνται με την πάροδο του χρόνου. Μια ανάλυση των μισθολογικών διαφορών, για παράδειγμα, αλλά και εργαλεία όπως τα Παγκόσμια Συγκριτικά σημεία Διαφορετικότητας και Συμπερίληψης και έρευνες αφοσίωσης των εργαζομένων, μπορούν να αξιοποιηθούν για να εντοπισθούν κενά και στοιχεία στρατηγικής δράσης και επιλογής προς όφελος της Διαφορετικότητας.

7. «Ανοιχτή πολιτική διαμοιρασμού δεδομένων»

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις Διαφορετικότητας και Συμπερίληψης είναι να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι γίνεται, γιατί ανακοινώνεται ανοιχτά. Αυτή η γνώση μπορεί να βελτιώσει το ηθικό και τη δέσμευση των εργαζομένων και να δημιουργήσει ενημερωμένους, καλούς πρεσβευτές του ονόματος της Εταιρείας. Τακτική επικοινωνία από ανώτερους ηγέτες σχετικά με τις προσπάθειες διαφορετικότητας και δυναμικές συζητήσεις θα τονίσουν τη σημασία και θα ανοίξουν το πεδίο σύνδεσης με όλους τους εργαζομένους στα υπό συζήτηση θέματα.

Πιο συγκεκριμένες πρακτικές που αφορούν στο Ανθρώπινο Δυναμικό είναι οι παρακάτω:

8. Γνωριμία με τους υποψηφίους προς Πρόσληψη.

Η διαδικασία της συνέντευξης είναι μια ευκαιρία να αναδειχθεί η διαφορετικότητα μιας επιχείρησης σε έναν υποψήφιο υπάλληλο και να ληφθούν υπόψη διαφορετικές γνώμες σχετικά με την ικανότητα του υποψηφίου να πετύχει στην επιχείρηση. Πάνελ συνεντεύξεων

με διευρυμένη και ποικίλη συμμετοχή και διαδικασία ανάδρασης έτσι ώστε να ακούγονται όλες οι φωνές μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάδειξη της διαφορετικότητας.

Το να στρατολογείται μια ομάδα χωρίς να διασφαλίζεται ότι θα συμπεριληφθούν στην κουλτούρα σας είναι σπατάλη των πόρων και των προσπαθειών σας.

9. Επιστροφή Εργαζομένων

Ορισμένες εταιρείες προσφέρουν προγράμματα που προσλαμβάνουν όσους έχουν κάνει διάλειμμα σταδιοδρομίας. Ένα πρόγραμμα επιστροφής μπορεί να ενθαρρύνει τις μη παραδοσιακές πορείες σταδιοδρομίας.

10. Μέντορες

Οι μέντορες βοηθούν στην προετοιμασία των ανθρώπων για επιτυχία σταδιοδρομίας. Οι μέντορες δίνουν συνήθως συμβουλές που επικεντρώνονται στην προώθηση της καριέρας του προστατευόμενου τους.

11. Πολιτιστική «Φορολογία»

Αυτό είναι ένα φαινόμενο στο οποίο άτομα από ιστορικά υπό-εκπροσωπούμενους πληθυσμούς κάνουν επιπλέον δουλειά για να προωθήσουν τη διαφορετικότητα των επιχειρήσεων (δηλαδή, υπερφορολογούνται) και υπάρχει αρνητικός συσχετισμός μεταξύ της εκτέλεσης αυτής της εργασίας και της προαγωγής. Με άλλα λόγια, το να κάνουν «εργασία διαφορετικότητας» τιμωρείται επειδή τους απομακρύνει από άλλες εργασίες. Οι διαδικασίες πρέπει να εξασφαλίζουν ότι αυτοί οι αντιπρόσωποι εκπροσωπούνται ισότιμα.

12. Εσωτερικά Δίκτυα και Συμμετοχικές Διαδικασίες

Οι εταιρείες και τα άτομα επωφελούνται από τη δημιουργία σχέσεων σε έναν οργανισμό και η έκθεση σε άτομα με αντιθέσεις δημιουργεί μια εξοικείωση, που προωθεί τη συμπερίληψη. Συνιστάται η δημιουργία διαλειτουργικών, συμμετοχικών προγραμμάτων που διευκολύνουν την έκθεση σε άτομα σε ολόκληρο τον οργανισμό.

13. Διακράτηση

Η διατήρηση διαφορετικών εργαζομένων είναι μια πρόκληση για πολλές εταιρείες, ωστόσο πολλές δεν ξέρουν πώς να κάνουν βελτιώσεις. Εκτός από «συνεντεύξεις πρόσληψης» σημαντικές είναι και οι «συνεντεύξεις παραμονής» με τους υπαλλήλους, για να κατανοηθεί το γιατί επιλέγουν να μείνουν και τι μπορεί να τους κάνει να φύγουν.

14. Αμοιβές Στελεχών

Ορισμένες εταιρείες αρχίζουν να έχουν βασικούς δείκτες απόδοσης D&I, ή KPI, ως μέρος της αμοιβής των στελεχών. Η αμοιβές σε επίπεδο ηγεσίας καλό είναι να συνδέονται με μετρήσεις πολιτισμού και διαφορετικότητας.

15. Ανοιχτός Διάλογος

Μια κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς είναι αυτή στην οποία αναγνωρίζονται τα κοινωνικά ζητήματα και ο αντίκτυπός τους στον εργασιακό χώρο. Οι ειλικρινείς συζητήσεις για θέματα

διαφορετικότητας και ανεπίσημες συζητήσεις για τρέχοντα γεγονότα χρειάζεται να ενθαρρύνονται.

16. Επιχειρηματική Ποικιλομορφία

Ο στόχος είναι η εστίαση στη βελτίωση της απόδοσης και αξιοποίηση των ταλέντων, ιδιαίτερα ανάμεσα σε γυναίκες και μειονότητες.

17. Αίσθηση του ανήκειν

Η δημιουργία της αίσθησης του ανήκειν είναι ένα σημαντικό πρώτο βήμα στις προσπάθειες διαφορετικότητας και ένταξης. Είναι σημαντικό όλοι οι υπάλληλοί να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι και άνετα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και τους καλωσορίζουν σε έναν χώρο εργασίας μπορεί να είναι πιο πιθανό να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Σημαντική για την ενίσχυση του ανήκειν η συμπερίληψη διαδικασιών προσανατολισμού και ένταξης στην επιχείρηση και στην εργασία

18. Εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με τη διαφορετικότητα και την συμπερίληψη

Η εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με τη διαφορετικότητα και την συμπερίληψη είναι ένα σημαντικό μέρος της προώθησης της ισότητας στο χώρο εργασίας. Είναι σημαντικό για τους υπαλλήλους να αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι να υποστηρίζουν κοινότητες που υποεκπροσωπούνται στην εργασία και πώς να εργαστούν ενεργά προς ένα περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς.

19. Ομαδική εργασία

Η ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να δημιουργηθεί συνεργασία και αίσθηση κοινότητας στον οργανισμό.

20. Εορτασμός των Διαφορών

Ο εορτασμός των διαφορών μεταξύ του προσωπικού μπορεί να βοηθήσει στην ενίσχυση της αίσθησης της συμμετοχής σε όλες τις προσωπικότητες, εκφράσεις και δημογραφικά στοιχεία. Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να εκφραστούν χωρίς φόβο κρίσης ή αντίκτυπου μπορεί να βοηθήσει στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας αποδοχής στον εργασιακό χώρο.

Συνοπτικά οι βέλτιστες πρακτικές απαιτούν:

Να γίνει απόλυτα κατανοητή η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη.

Η αξιολόγηση του τοπίου της διαφορετικότητας εντός του οργανισμού παρέχει ένα σημείο εκκίνησης για την κατανόηση των κενών και των ευκαιριών. Εξετάζοντας την εκπροσώπηση, τις πρωτοβουλίες ένταξης και τα σχόλια των εργαζομένων, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να αποκτήσουν μια καλή κατανόηση των υφιστάμενων προκλήσεων της διαφορετικότητας. Αυτός ο προβληματισμός θέτει τα θεμέλια για την επίδειξη της ανάγκης για διαφορετικότητα και τη δημιουργία ενός οδικού χάρτη για μελλοντική βελτίωση.

Να χρησιμοποιηθούν στατιστικά στοιχεία

Στη συνομιλία με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, είναι σημαντικό να υποστηριχθεί η διασύνδεση μεταξύ διαφορετικότητας, δημιουργικότητας και βελτιωμένης επιχειρηματικής απόδοσης. Τα πλεονεκτήματα της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας χρειάζεται να υποστηρίζονται με συγκεκριμένα στοιχεία και παραδείγματα από την πραγματική ζωή. Τα στατιστικά και τα δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να τονιστεί ο θετικός αντίκτυπος που μπορεί να έχει η διαφορετικότητα.

Να τονιστεί η ανάγκη της συμμετοχικότητας

Η διασφάλιση ενός υπερληπτικού χώρου εργασίας ξεκινά με την ενεργό συμμετοχή και την υποστήριξη όλων. Η δέσμευση των ενδιαφερομένων στη διαφορετικότητα μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ομάδων υψηλών επιδόσεων και να συμβάλει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρείας. Η σημασία του ρόλου τους ως βασικοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων, μπορεί να αναδείξει τα στελέχη που συμμετέχουν, ως σημαντικούς παράγοντες επιρροής μέσα στον οργανισμό, καθώς έχουν την ικανότητα να διαμορφώνουν ένα εργατικό δυναμικό που διαπρέπει και παραμένει ανθεκτικό στο μέλλον.

Να μετρηθούν τα αποτελέσματα

Ο μόνος τρόπος για να αξιολογηθεί εάν κάτι λειτουργεί ή όχι, είναι να γίνουν οι σωστές μετρήσεις για την παρακολούθηση της προόδου. Οι μετρήσεις διαφορετικότητας και συμπερίληψης, επιτρέπουν να αποκτηθούν πολύτιμες πληροφορίες για την τρέχουσα δυναμική του εργατικού δυναμικού και να αξιολογείται συνεχώς η πρόοδος.

4.1.3. ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Η διαφορετικότητα -το τελικό ζητούμενο- στον εργασιακό χώρο και η συμπερίληψη (η διαδικασία ενσωμάτωσης όλων των διαστάσεων της διαφορετικότητας) χρειάζεται να επεκταθεί πέρα από τα δημογραφικά (χρώμα, φυλή, φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης) και στα ουσιαστικά, τα «εσωτερικά» και ψυχογραφικά/νευροφυσιολογικά χαρακτηριστικά (τύπος προσωπικότητας, μαθησιακός τύπος, διαφορετικότητα αξιών)
- Οι καλές πρακτικές της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης δεν είναι οι δηλωμένες πρακτικές, αλλά το τι πραγματικά εφαρμόζει μια επιχείρηση.
- Τα metrics του Ανθρώπινου Δυναμικού και κυρίως η σύγκριση των ποσοστών διακράτησης εργαζομένων που συνδέεται σθεναρά με τη διακράτηση πελατών, καθώς και της συναισθηματικής σύνδεσής τους, είναι πολύ ισχυρές ενδείξεις της αποτελεσματικότητας, της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης.

- Η διαφοροποίηση και η συμπερίληψη όπως και κάθε πτυχή της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης, οφείλουν να «μεταφραστούν» σε ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους.
- Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της Διαφορετικότητας, Ισοτιμίας και Συμπερίληψης (DEI), τα στελέχη και οι ηγέτες πρέπει να λογοδοτήσουν απέναντί τους, να εμπλακούν εξαρχής στη διαμόρφωσή τους και το μεσαίο management να τους ενστερνιστεί πλήρως.
- Η πραγματική εφαρμογή της διαφοροποίησης και της συμπερίληψης χρειάζεται να υποστηριχθεί από μια κουλτούρα που αντί να βασίζεται στην καταγγελία και στην τιμωρία, όπως σήμερα, να βασίζεται στην πρόληψη, στην εκπαίδευση και στην ευαισθητοποίηση του προσωπικού.
- Η τεχνολογία που υποστηρίζει τις διαδικασίες εταιρικού ελέγχου, πρόσληψης και αξιολόγησης πρέπει να βασίζεται σε δεδομένα που είναι δίκαια για κοινωνικές και δημογραφικές ομάδες, όπως διαφορετικές φυλετικές ομάδες.
- Ο ορισμός της διαφορετικότητας όπως τον έχει ανάγκη ο οργανισμός, και η διήγηση ιστοριών που υποστηρίζουν την πολυπλοκότητα των εργαζομένων του, το άνοιγμα της οργανωσιακής κουλτούρας σε όλες τις πολιτισμικές ομάδες που απασχολούνται στον οργανισμό, η εφαρμογή ενός «φίλτρου» για να διαπιστωθεί αν και πόσο χώρο καταλαμβάνουν στον οργανισμό οι συνηθέστερες προκαταλήψεις, μια evidence-based προσέγγιση που βασίζεται σε δεδομένα σχετικά με τη διαφοροποίηση και σε ανοιχτή πολιτική διαμοιρασμού αυτών των δεδομένων, πρακτικές άμεσα εφαρμόσιμες στο Ανθρώπινο Δυναμικό όπως η συμπερίληψη στην πρόσληψη, η ισότητα στην αξιολόγηση, η συνεχής εκπαίδευση στα συναφή θέματα, η αξιοποίηση της καθοδήγησης (όπως παρουσιάζεται και στο παράρτημα), η ομαδική εργασία και ο εορτασμός των διαφορών είναι ανάμεσα στις πιο αποτελεσματικές -άρα βέλτιστες- πρακτικές που μπορεί να υιοθετήσει ένας οργανισμός.
- Ο σωστός ορισμός, η ανάθεση ευθύνης, τα στατιστικά στοιχεία και η παρακολούθηση των metrics της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης είναι οι καταλληλότεροι τρόποι για να εξασφαλιστεί η εφαρμογή των καλών πρακτικών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.2.: ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ – ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΗΘΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η δημιουργία ενός ηθικού οργανισμού χρειάζεται να είναι πρωταρχικό ζητούμενο της σύγχρονης επιχειρηματικής πρακτικής. **Οι αρχές αυτού του σχεδιασμού, οι πυλώνες δημιουργίας του, ο τρόπος εφαρμογής του σχεδιασμού ενός ηθικού οργανισμού**· όχι μόνο θα διασφαλίσουν μακροπρόθεσμα την τήρηση των αρχών της Διαφορετικότητας και της Συμπερίληψης, αλλά και θα δημιουργήσουν μια θετική κουλτούρα για το ευεργάζεσθαι.

4.2.1. ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Βασικές αρχές - πρακτικές του ρυθμιστικού συστήματος Ηθικής και Δεοντολογίας που ισχύει για το σύνολο των επιχειρήσεων/ οργανισμών ανεξαρτήτως αντικειμένου και κλάδου είναι οι παρακάτω:

- Ρυθμιστές δεοντολογίας: Τόσο η Διοίκηση του οργανισμού/ επιχείρησης, όσο και οι συμμετέχοντες στην Επιτροπή Ηθικής και Δεοντολογίας -οι ρυθμιστικές δηλαδή αρχές- θα πρέπει να λειτουργούν ως παράδειγμα της τήρησης των αρχών υιοθετώντας αδιαμφισβήτητη, συνεπή και διαφανή ηθική πρακτική.
- Αποδεδειγμένες (evidence - based) Πρακτικές: Οι επιχειρήσεις/ οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε θέση να επιδεικνύουν σταθερά και ικανοποιητικά στοιχεία τόσο της δέσμευσής τους, όσο και της αποτελεσματικότητας των πρακτικών για δίκαιη και ηθική συμπεριφορά .
- Μια κουλτούρα μάθησης: Οι επιχειρήσεις/ οργανισμοί και οι ρυθμιστικές αρχές θα πρέπει να ενθαρρύνουν και να υποστηρίζουν μια ουσιαστικά ανοιχτή συλλογική κουλτούρα «χωρίς φταίξιμο», εκτός από τις περιπτώσεις όπου η αδικοπραγία είναι σκόπιμα ή σαφώς ανήθικη. Η πρόληψη -όπως αναφέρεται παραπάνω- και η εκπαιδευτική κουλτούρα συντείνουν στην διαμόρφωση ενός Οργανισμού Μάθησης (learning organization).
- Μια συνεργατική κουλτούρα: Τα ρυθμιστικά συστήματα πρέπει να βασίζονται στη συνεργασία εάν θέλουν να υποστηρίξουν ένα ηθικό καθεστώς και να μεγιστοποιήσουν την απόδοση, τη συμμόρφωση και την καινοτομία.

4.2.2. Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΗΘΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Οι εταιρικές κρίσεις, τα τελευταία χρόνια με την συνδρομή και των μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης έχουν ενισχυθεί. Κρίσεις που αφορούν σε παραβίαση συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης (π.χ. Asley Madisson), σε παραποίηση οικονομικών στοιχείων (π.χ. σκάνδαλο Boeing), προβλήματα με μόλυνση περιβάλλοντος· πέρα από τον σημαντικό αντίκτυπο στους οργανισμούς βλάπτει και το ηθικό των εργαζομένων και αυξάνει το ρυθμιστικό κόστος - για να μην αναφέρουμε την ευρύτερη ζημιά στη συνολική εμπιστοσύνη της κοινωνίας στις επιχειρήσεις.

Οι παρεμβάσεις για την ενθάρρυνση της ηθικής συμπεριφοράς συχνά βασίζονται σε **λανθασμένες αντιλήψεις για το πώς συμβαίνουν οι παραβάσεις**, και επομένως δεν είναι τόσο αποτελεσματικές όσο θα μπορούσαν να είναι. Τα προγράμματα συμμόρφωσης υιοθετούν ολοένα και περισσότερο **μια νομική προσέγγιση της ηθικής** που επικεντρώνεται στην ατομική ευθύνη. Έχουν σχεδιαστεί για να εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους και στη συνέχεια **να τιμωρούν** τις αδικίες μεταξύ των «σάπιων μήλων» που συμπεριφέρονται άσχημα. Ωστόσο, ένας μεγάλος όγκος **ερευνών της επιστήμης της συμπεριφοράς** υποδηλώνει ότι ακόμη και οι καλά ενημερωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο ηθικά εύπλαστοι από ό,τι θα μπορούσε κανείς να μαντέψει. **Το πλαίσιο, η εταιρική δηλαδή κουλτούρα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο να «διαπραγματεύονται» οι εργαζόμενοι την προσωπική τους ηθική.** Μικρές αλλαγές στο πλαίσιο (π.χ. η ένταξη μιας Επιτροπής Ηθικής και Δεοντολογίας) μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά τους. Ωστόσο, οι άνθρωποι που βρίσκονται στη μέση αυτών των καταστάσεων τείνουν να μην αναγνωρίζουν την επιρροή του πλαισίου. Στα περίφημα πειράματα υπακοής του Στάνλεϊ Μίλγκραμ, οι συμμετέχοντες -στους οποίους είχε πει μια αυθεντία να κάνουν όλο και πιο ισχυρά ηλεκτροσόκ σε άλλο άτομο- προχώρησαν σε πολύ υψηλότερη τάση από ό,τι άλλοι άνθρωποι προέβλεψαν ότι θα παρέδιδαν οι ίδιοι. Το πλαίσιο δεν είναι μόνο ισχυρό, έμαθαν οι ερευνητές (π.χ των πειραμάτων Στάνλεϊ Μίλγκραμ) είναι εκπληκτικά ισχυρό.

Οι πυλώνες σχεδιασμού μιας ηθικής κουλτούρας είναι τρεις: σαφείς αξίες και αποστολή οργανισμού/ επιχείρησης, πρόγραμμα ποικιλίας κινήτρων και θετική ηγεσία.

● **Σαφείς Αξίες και Αποστολή Οργανισμού/ Επιχείρησης**

Οι στρατηγικές και οι πρακτικές πρέπει να στηρίζονται σε ξεκάθαρες αρχές και αξίες που πρέπει να κοινοποιούνται ευρέως εντός του οργανισμού. Μια καλά σχεδιασμένη δήλωση αποστολής, για παράδειγμα, μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη αυτού του στόχου. Η διοικητική ομάδα μπορεί να ανατρέξει σε αυτή για να καθοδηγήσει τη δημιουργία οποιασδήποτε νέας στρατηγικής ή πρωτοβουλίας και να τη συνδέσει με τις αρχές/ αξίες της εταιρείας όταν απευθύνεται στους εργαζομένους, ενισχύοντας έτσι το ευρύτερο σύστημα ηθικής. Οι εργαζόμενοι, από την άλλη, θα πρέπει να μπορούν εύκολα να δουν πώς οι ηθικές αρχές και οι αξίες επηρεάζουν τις πρακτικές μιας εταιρείας.

Μια δήλωση αποστολής πρέπει να είναι απλή, σύντομη, ενεργή και συναρπαστική. Οι περισσότερες εταιρικές δηλώσεις αποστολής σήμερα είναι πολύ μεγάλες για να λειτουργούν υπενθυμιστικά, πολύ προφανείς για να προκαλούν την αναζήτηση προσωπικού νοήματος για τον εργαζόμενο, πολύ ξεκάθαρα προσαρμοσμένες για τις ρυθμιστικές αρχές ή πολύ απομακρυσμένες από τις καθημερινές πρακτικές για να καθοδηγούν ουσιαστικά τους υπαλλήλους, **άρα μη λειτουργικές**. Μια αποστολή πρέπει να βασίζεται όχι μόνο στη στρατηγική αλλά και σε πολιτικές σχετικά με τις προσλήψεις, τις απολύσεις, την προαγωγή και τις λειτουργίες, έτσι ώστε οι βασικές ηθικές αρχές να είναι βαθιά ενσωματωμένες σε ολόκληρο τον οργανισμό και οι εργαζόμενοι να μπορούν να τη συσχετίσουν τόσο με την πορεία τους μέσα στον οργανισμό/ επιχείρηση όσο και με τη δουλειά που κάνουν.

Μια αποστολή, για παράδειγμα, που πληροί τα παραπάνω και περιλαμβάνει και τη θεμελιώδη αξία είναι αυτή της Zappos, της διεθνούς πλατφόρμας που την περιγράφει ως «Παράδοση WOW μέσω της υπηρεσίας» στους πελάτες, σύμφωνα με τον σεβασμό και την αξιοπρέπειά τους. Το εφαρμόζει καταργώντας το βιομηχανικό πρότυπο της μέτρησης της μέσης διάρκειας των κλήσεων εξυπηρέτησης πελατών (που το υιοθετούν όλοι οι ανταγωνιστές) έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να περνούν όσο χρόνο χρειάζεται με τους πελάτες. Δηλώσεις αποστολής όπως αυτές βοηθούν να διατηρούνται οι αξίες ενός οργανισμού κρυστάλλινα στο μυαλό των εργαζομένων.

- **Πρόγραμμα Ποικιλίας Κινήτρων**

Τα προγράμματα κινήτρων πρέπει να παρέχουν μια ποικιλία ανταμοιβών για να είναι αποτελεσματικά. Φαίνεται αληθές, ότι οι άνθρωποι κάνουν αυτό που έχουν κίνητρο για να το κάνουν, που σημαίνει ότι η ευθυγράμμιση των ανταμοιβών με τα ηθικά αποτελέσματα είναι μια προφανής λύση σε πολλά ηθικά προβλήματα. Αυτό μπορεί να ακούγεται απλό (π.χ. ο ηθικός τρόπος συνάδει με το ύψος των αμοιβών), αλλά στην πράξη αποδεικνύεται ότι δεν είναι.

Έχει αποδειχθεί ότι η απόκτηση εισοδήματος δεν είναι η μοναδική εξαρτημένη μεταβλητή της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. **Ο σκοπός που προσδίδουν στην δουλειά τους, και τα κίνητρα, έχουν ίδια -αν όχι περισσότερη βαρύτητα. Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται να κάνουν ουσιαστική δουλειά, να έχουν θετικό αντίκτυπο και να τους σέβονται ή να τους εκτιμούν για τις προσπάθειές τους.** Σε ένα πείραμα, τα μέλη του προσωπικού του νοσοκομείου ήταν πιο πιθανό να ακολουθήσουν τις σωστές διαδικασίες πλυσίματος των χεριών όταν μια πινακίδα πάνω από τον νεροχύτη τους υπενθύμιζε συνέπειες σε άλλους («Η υγιεινή των χεριών αποτρέπει τους ασθενείς να κολλήσουν ασθένειες»), παρά όταν τους υπενθύμιζε προσωπικές συνέπειες. Ωστόσο, οι διευθυντές μπορεί εύκολα να παραβλέψουν τη σημασία των μη χρηματοοικονομικών κινήτρων. Όταν ρωτήθηκαν πόσο σημαντικά ήταν τέτοια κίνητρα για τους υπαλλήλους, οι διευθυντές εξυπηρέτησης πελατών σε μια εταιρεία του Fortune 500 έτειναν να υποτιμούν δραματικά τι σήμαιναν για τις αναφορές τους.

Εκτός από την ευθυγράμμιση των οικονομικών κινήτρων με τα επιθυμητά αποτελέσματα, οι ηθικές κουλτούρες παρέχουν **σαφείς ευκαιρίες για να ωφεληθούν άλλοι και να ανταμείψουν τους ανθρώπους που το κάνουν με αναγνώριση, έπαινο και επικύρωση.** Εάν, για παράδειγμα, οι υπάλληλοί σας βελτιώνουν τη ζωή των ανθρώπων με κάποιο τρόπο (και σχεδόν όλοι οι οργανισμοί/ επιχειρήσεις μπορούν να το κάνουν), επισημαίνοντάς το θα ενθαρρυνθεί η μελλοντική ηθική συμπεριφορά. **Μπορεί ακόμη και να βελτιωθεί η απόδοση, επειδή η ανταμοιβή ευθυγραμμίζεται με τα ηθικά κίνητρα.** Αυτή η προσέγγιση στα κίνητρα μπορεί να έχει επικουρικά οφέλη στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι άνθρωποι τείνουν να υποτιμούν τόσο το πόσο θετικά θα αισθάνονται για τη σύνδεση (engagement) με άλλους (πελάτες, συναδέλφους τους), όσο και τον θετικό αντίκτυπο που θα έχει η συμπεριφορά τους στους άλλους. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν ποικιλία κινήτρων είναι πιθανό να απασχολούν πιο

χαρούμενους, πιο ικανοποιημένους και πιο αφοσιωμένους υπαλλήλους. Μια ηθική κουλτούρα δεν κάνει μόνο καλό. Ευνοεί και τη συναισθηματική σύνδεση.

- **Θετική Ηγεσία**

Οι περισσότεροι ηγέτες αναγνωρίζουν διαισθητικά τη σημασία του «τόνου στην κορυφή» το πώς δηλαδή συμπεριφέρονται οι ίδιοι και γενικά η ανώτερη και ανώτατη διοίκηση για τον καθορισμό ηθικών προτύπων σε έναν οργανισμό. Παραβλέπεται εύκολα και συχνά ο «τόνος στη μέση», το πώς δηλαδή συμπεριφέρεται η μεσαία διοίκηση, ο οποίος μπορεί στην πραγματικότητα να είναι ένας πιο σημαντικός οδηγός της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Οι άνθρωποι συχνά αποτυγχάνουν να εκτιμήσουν τη δύναμη των κοινωνικών κανόνων. **Οι ηγέτες μπορούν να ενθαρρύνουν μια ηθική κουλτούρα επισημαίνοντας τα θετικά πράγματα που κάνουν οι εργαζόμενοι.** Αν και η φυσική τάση είναι να εστιάσουμε σε ιστορίες παραβίασης ή σε «ηθικές μαύρες τρύπες», κάτι τέτοιο μπορεί να κάνει τις ανεπιθύμητες ενέργειες να φαίνονται πιο συνηθισμένες από ό,τι είναι πραγματικά, αυξάνοντας ενδεχομένως την ανήθικη συμπεριφορά. **Αντί για αυτό μπορούμε να εστιάσουμε σε «δεοντολογικούς φάρους»:** σε άτομα που εφαρμόζουν τη δήλωση αποστολής στην πράξη ή συμπεριφέρονται με υποδειγματικό τρόπο.

4.2.2.1. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΝΟΣ ΗΘΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Ένας ηγέτης που σχεδιάζει μια ηθική κουλτούρα θα πρέπει να προσπαθήσει να δημιουργήσει πλαίσια που συνεχώς υπενθυμίζουν τις ηθικές αρχές, ανταμείβουν την ηθική μέσω επίσημων και ανεπίσημων κινήτρων και ευκαιριών, και ενσωματώνουν την ηθική στην καθημερινή συμπεριφορά. Ο τρόπος με τον οποίο ακριβώς επιτυγχάνεται αυτό θα ποικίλει μεταξύ των οργανισμών, αλλά παρακάτω παρουσιάζονται μερικά παραδείγματα.

Κατ' ελάχιστον, αυτό το σύστημα περιλαμβάνει έναν Κώδικα Δεοντολογίας για την Επιχείρηση και μια εσωτερική Επιτροπή Δεοντολογίας που μεριμνά για την τήρησή του. Στον Κώδικα Δεοντολογίας της επιχείρησης χρειάζεται να γίνεται αναφορά και να υπάρχει συμβατότητα με τον επαγγελματικό Κώδικα των ειδικοτήτων που απασχολεί η επιχείρηση (π.χ. λογιστές, οργανωσιακούς ψυχολόγους κ.λπ.).

Τα σημαντικά σημεία που πρέπει να τονιστούν όσον αφορά στον Κώδικα και την Επιτροπή είναι τα παρακάτω:

- Η Επιτροπή Ηθικής και Δεοντολογίας δεν έχει νομικό χαρακτήρα αλλά συμβουλευτικό και επιτελικό.

- Η Επιτροπή Ηθικής και Δεοντολογίας πέρα από όργανο -διέξοδος καταγγελιών- οφείλει να είναι και όργανο πρόληψης των παραβιάσεων, δηλαδή να λειτουργεί συμβουλευτικά και εκπαιδευτικά (π.χ. για παραβιάσεις που σημειώνονται στο κλάδο).
- Ο Κώδικας Ηθικής και Δεοντολογίας οφείλει να καταρτίζεται με πολύ μεγάλη προσοχή. Να περιλαμβάνει τις Αρχές και τις Αξίες που διέπουν τη λειτουργία του οργανισμού/ επιχείρησης. Να περιγράφει τις συνθήκες και τις συμπεριφορές που θα διασφαλίζουν ότι αυτές οι Αρχές και οι Αξίες δεν θα είναι μόνο λεκτικές και θεωρητικές, αλλά λειτουργικές· δηλαδή τα σημεία αναφοράς βάσει των οποίων ο οργανισμός/ επιχείρηση θα επιλύει συγκρούσεις, διλήμματα και διαφωνίες. Να διασφαλίζει δηλαδή ότι θα τηρεί όλες τις Αρχές που θα τον προσδιορίζουν ως Ηθικό Οργανισμό.

Επίσης σε έναν ηθικό οργανισμό θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα θέματα, συστήματα και διαδικασίες του Ανθρώπινου Δυναμικού και πιο συγκεκριμένα:

Προσλήψεις

Οι πρώτες εντυπώσεις που αφήνει μια επιχείρηση/ οργανισμός στους υποψηφίους είναι εξαιρετικά σημαντικές. Σε πολλούς εργαζόμενους, οι αξίες ενός οργανισμού αποκαλύφθηκαν κατά τη διαδικασία πρόσληψης. Αν και οι συνεντεύξεις συνήθως αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες για τον εντοπισμό του καλύτερου υποψηφίου, ξεκινούν επίσης τη διαδικασία ένταξης στην κουλτούρα της επιχείρησης. Σε μια από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες για παράδειγμα το Fortune 100, οι ερωτήσεις συνεντεύξεων σχεδιάζονται γύρω από μια βασική αξία, όπως η προτεραιότητα των αναγκών των πελατών. Σε ένα σενάριο συνέντευξης, οι υποψήφιοι ενημερώνονται για αυτήν την αξία και ακολουθεί η ερώτηση: «Πείτε μου για μια στιγμή, που ανακαλύψατε μια ανικανοποίητη ανάγκη ενός πελάτη την οποία μπορέσατε να αντιμετωπίσετε». Η ανάδειξη αξιών στη συνέντευξη αποκαλύπτει τη σημασία τους για τον οργανισμό. Είναι ένα κομμάτι ενός ευρύτερου συστήματος που εφιστά την προσοχή στην ηθική και τις αξίες του οργανισμού.

Αξιολόγηση Απόδοσης

Η ηθική μπορεί επίσης -ως διάσταση- να συμπεριληφθεί στο σχεδιασμό των αξιολογήσεων απόδοσης για να τονιστεί η σημασία τους για έναν οργανισμό καθώς και για να ανταμείψει και να ενθαρρύνει την καλή συμπεριφορά. Η τήρηση, για παράδειγμα, της ηθικής και των αρχών δεοντολογίας από ένα στέλεχος, μπορεί να περιληφθεί ως κριτήριο εκτίμησης της απόδοσής του και να αξιολογηθεί από τους υφιστάμενους του σε μια αξιολόγηση 360 μοιρών.

Παροχή Οικονομικών και Ηθικών ανταμοιβών

Η ευθυγράμμιση των οικονομικών κινήτρων με τα ηθικά αποτελέσματα μπορεί να ακούγεται εύκολη κατ' αρχήν, αλλά είναι δύσκολη στην πράξη. **Εδώ μπορεί να βοηθήσει η ξεκάθαρη δήλωση αποστολής που αναφέρθηκε παραπάνω.** Οι ηγέτες, όμως, μπορούν να επιβραβεύσουν τις ηθικές ενέργειες δείχνοντας στους εργαζόμενους τη θετική επίδραση της δουλειάς τους στους άλλους και αναγνωρίζοντας τις ενέργειές τους σε παρουσιάσεις και δημοσιεύσεις. Μπορούν επίσης να δημιουργήσουν ευκαιρίες μέσα στον οργανισμό να συμπεριφέρονται ηθικά προς τους συναδέλφους. Σε ένα πρόσφατο πείραμα πεδίου, οι διευθυντές προσκλήθηκαν να κάνουν πέντε πράξεις καλοσύνης για ορισμένους συναδέλφους τους σε διάστημα τεσσάρων εβδομάδων. Αυτό, όχι μόνο αύξησε τον αριθμό των ευγενικών πράξεων που παρατηρήθηκαν εντός του οργανισμού, αλλά οι αποδέκτες ήταν πιο πιθανό να κάνουν και στη συνέχεια ευγενικά πράγματα για άλλους υπαλλήλους, αποδεικνύοντας ότι η ηθική συμπεριφορά μπορεί να είναι μεταδοτική. Αυτές οι πράξεις καλοσύνης βελτίωσαν την ευημερία για όσους τις εκτελούσαν, καθώς και για τους αποδέκτες. Ίσως, το πιο σημαντικό είναι, ότι τα συμπτώματα κατάθλιψης μειώθηκαν δραματικά, αποτέλεσμα που συνεχίστηκε για τουλάχιστον τρεις μήνες μετά την αρχική παρέμβαση ενός μήνα.

Οι οργανισμοί θα πρέπει να επιδιώκουν να σχεδιάσουν ένα σύστημα που θα κάνει όσο το δυνατόν πιο απρόσκοπτη και πιο αποδεκτή την ηθική συμπεριφορά. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά τα πλαίσια και οι λειτουργίες στα οποία βρίσκονται πραγματικά οι εργαζόμενοι, οι ηθικές αρχές να ενσωματώνονται σε στρατηγικές και πολιτικές, να γίνεται διαρκής υπενθύμιση της ηθικής, να επιβραβεύεται η ηθική συμπεριφορά μέσω ποικίλων κινήτρων και να ενθαρρύνονται οι ηθικοί κανόνες στις καθημερινές πρακτικές.

4.2.2.2. ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΗΘΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η εφαρμογή της ηθικής στο χώρο εργασίας είναι μια απαιτητική αλλά και ανταποδοτική διαδικασία. Κάθε άτομο έχει ένα μοναδικό σύνολο ηθικών προτύπων. Επιτρέποντας σε κάθε άτομο να ακολουθεί την ηθική του πυξίδα, θα έχει ποικίλα αποτελέσματα. Οι εταιρείες πρέπει να επικεντρωθούν στην εφαρμογή ενιαίων δεοντολογικών προτύπων και κανόνων σε όλους τους οργανισμούς τους. Οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να αναρωτιούνται εάν κάνουν ή όχι το σωστό.

Η εφαρμογή της ηθικής στο χώρο εργασίας θα οδηγήσει επίσης σε μεγαλύτερα κέρδη και μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Οι ανήθικες επιχειρηματικές πρακτικές μπορεί να προκαλέσουν άμεσο οικονομικό κέρδος, αλλά θα κοστίσουν στις εταιρείες πελάτες και εργαζόμενους με την πάροδο του χρόνου ή/και όταν ξεσπάσουν κρίσεις, που αποτελούν πλέον την νέα κανονικότητα. Όταν οι ανήθικες πρακτικές γίνονται γνωστές στο κοινό, είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να ανακτήσει τη φήμη της. Οι οργανισμοί με τη φήμη ότι είναι ηθικοί έχουν επίσης, μέσω του αποθέματος καλής θέλησης αυξημένη πιστοληπτική ικανότητα, κάτι που τους επιτρέπει να βρουν επενδυτές και να επεκταθούν στις διεθνείς αγορές. Υπάρχουν επίσης οφέλη σε οργανωτικό επίπεδο.

Οι ρόλοι και οι ευθύνες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή της ηθικής στο χώρο εργασίας θα ποικίλλουν ανάλογα με τον κάθε οργανισμό. Θα πρέπει να υπάρχει ένας διευθυντής για να επιβλέπει το πρόγραμμα δεοντολογίας, αλλά θα χρειαστεί την υποστήριξη που παρέχεται από άλλες θέσεις. Οι βασικοί ρόλοι για την εφαρμογή ενός προγράμματος ηθικής και δεοντολογίας είναι οι παρακάτω:

- Διευθύνων Σύμβουλος: Ο Διευθύνων Σύμβουλος κάθε εταιρείας/ οργανισμού πρέπει να υποστηρίζει την επιχειρηματική ηθική και να δίνει το παράδειγμα.
- Επιτροπή Δεοντολογίας: Μια επιτροπή δεοντολογίας θα αναπτύξει και θα επιβλέπει το πρόγραμμα.
- Ομάδα Διαχείρισης Δεοντολογίας: Τα ανώτερα στελέχη εφαρμόζουν το πρόγραμμα και εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους.

4.2.3. ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Αυτό, που με τον καλύτερο τρόπο εξασφαλίζει το σεβασμό και τη μακροχρόνια διατηρησιμότητα μιας πολιτικής διαφορετικότητας και συμπερίληψης είναι η υιοθέτηση ηθικής κουλτούρας από τον οργανισμό. Ο σχεδιασμός, δηλαδή, και η εφαρμογή ενός ηθικού οργανισμού.
2. Οι βασικές αρχές για την δημιουργία ενός ηθικού οργανισμού είναι: οι ρυθμιστικές αρχές (π.χ. ανώτατη διοίκηση) να λειτουργούν ως παράδειγμα, οι πρακτικές που εφαρμόζονται να τεκμηριώνονται με στοιχεία, να υιοθετείται κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας και μαθησιακού οργανισμού.
3. Οι πυλώνες σχεδιασμού ενός ηθικού οργανισμού είναι τρεις: σαφείς αξίες και ξεκάθαρη αποστολή οργανισμού που να οδηγεί στην εφαρμογή αυτών των αξιών, πρόγραμμα ποικιλίας κινήτρων και νοηματοδότηση της εργασίας και θετική ηγεσία.
4. Η ηθική κουλτούρα οφείλει να διαπερνά την εφαρμογή όλων των συστημάτων του οργανισμού. Καθοδηγείται από τον Κώδικα και την Επιτροπή Δεοντολογίας και οφείλει να επηρεάζει και να επηρεάζεται από τα πλέον λειτουργικά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή τις προσλήψεις, την αξιολόγηση απόδοσης και τις ηθικές και υλικές ανταμοιβές.
5. Κατ' αυτόν τον τρόπο, διασφαλίζονται τα δύο βασικά ζητούμενα από τον κάθε οργανισμό/ επιχείρηση, δηλαδή η κερδοφορία και η διατηρησιμότητα.

5. ΣΥΝΟΨΗ

5.1. ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

- Στην αντίληψη της πλειοψηφίας, η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη στην επιχειρηματική πρακτική είναι κυρίως θέμα συμπεριφοράς ως προς τις εμφανείς, τις βιογραφικές ή τις δημογραφικές διαφορές μας: φύλο, εθνικότητα, ηλικία κ.λπ. Όμως, χρειαζόμαστε μια διεύρυνση αυτής της οπτικής· να δούμε, δηλαδή, ότι και οι διαφορές μας που δεν περιλαμβάνονται στα παραπάνω χαρακτηριστικά (π.χ. προσωπικότητα, ικανότητες, αξίες) είναι το ίδιο -αν όχι περισσότερο- σημαντικές. Έτσι, θα συνειδητοποιήσουμε ότι **η διαφορετικότητα είναι Ο ΚΑΝΟΝΑΣ κι η συμπερίληψή της ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ κι όχι ΕΞΑΙΡΕΣΗ**.
- Η σημασία της διαφορετικότητας των ΑΞΙΩΝ, η αναγνώριση των ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΑΞΙΩΝ και η ένταξη σε μια κατηγορία, ιδιαίτερα για τη διοικητική και ιδιοκτησιακή ομάδα, είναι εξέχουσας σημασίας. Έτσι, θα κατανοήσουμε και μπορούμε να εργαστούμε αποτελεσματικότερα για την προσαρμογή, την αλλαγή και τη διαφορετικότητα της κουλτούρας.
- Είναι πολύ σημαντικό να αξιοποιήσουμε το φίλτρο των βασικών προκαταλήψεων, των σχετικών με τη διαφορετικότητα για να διασφαλίσουμε ότι η συμπερίληψή της δεν θα είναι μόνο επιφανειακή, αλλά και ουσιαστική και καθοριστική για την επιχειρησιακή κουλτούρα.
- Η Ηθική και Δεοντολογία καθορίζεται από σύνολο αρχών και συνηθειών έτσι όπως βιώνονται από μια επιχείρηση.
- Τα θέματα Ηθικής και Δεοντολογίας είναι περίπλοκα, πολύπλευρα, έχουν αρκετά σκοτεινά σημεία και δεν επιδέχονται απλουστευτικές λύσεις.
- Ένα ολοκληρωμένο σύστημα Ηθικής και Δεοντολογίας απαιτεί την ύπαρξη ενός κώδικα Δεοντολογίας και μιας Επιτροπής που θα λειτουργεί ως θεματοφύλακάς του.
- Δεν αποτελεί έκπληξη ότι στο κέντρο της Ηθικής και Δεοντολογίας όπως και στο κέντρο της Διαφορετικότητας και της Συμπερίληψης βρίσκονται οι Αξίες και η επιμέλεια για τη μη σύγκρουση συμφερόντων.

5.2. ΑΠΑΝΤΩΝΤΑΣ ΣΤΟ ΓΙΑΤΙ

- Όπως είχε επισημάνει ο κορυφαίος θεωρητικός του management, Peter Drucker, ό,τι δεν μπορείς να μετρήσεις, δεν υφίσταται, γιατί δεν μπορείς να το βελτιώσεις. Ευτυχώς τα οφέλη και τα θετικά αποτελέσματα της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης έχουν μετρηθεί πολλαπλώς και μιλάμε, πλέον, για πολύ ισχυρά diversity metrics. Η ποικιλία των πηγών από τις οποίες προέρχονται αυτές οι μετρήσεις, από το Harvard Business Review έως την McKinsey Consulting καταδεικνύουν περαιτέρω την αποτελεσματικότητά τους.
- Η βελτίωση των επιχειρηματικών/ οργανωτικών αποφάσεων, η εκτόξευση της δημιουργικότητας, η αύξηση της παραγωγικότητας, του τζίρου και της κερδοφορίας και της ανταπόκρισης των νέων αγορών, καθώς και η ενισχυμένη φήμη του εργοδότη και η θετική κουλτούρα, είναι ανάμεσα στα στρατηγικά οφέλη.
- Η διακράτηση των εργαζομένων, η ενίσχυση της συναισθηματικής σύνδεσης με την επιχείρηση, η ελκυστικότητα ως εργοδότη και η προσέλκυση ταλέντων είναι τα κυριότερα οφέλη που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό.
- Καταδεικνύεται, δηλαδή, ότι τόσο στο εσωτερικό ενός οργανισμού/ επιχείρησης, στην κουλτούρα του, στις εργασιακές σχέσεις, στα συστήματα και διαδικασίες ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, όσο και στους δείκτες αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας, η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη έχουν την πλέον θετική επίπτωση.
- Η υιοθέτηση της ηθικής επιχείρησης δεν είναι μόνο κοινωνικά και συνειδησιακά αποδεκτή, αλλά αποδεικνύεται και ωφέλιμη για την επιχείρηση και κυρίως για την ενσωμάτωση των αρχών της διαφορετικότητας, ισότητας και ένταξης. Δημιουργεί, δηλαδή, συνεργατικά αποτελέσματα.
- Η ευθύνη για το περιβάλλον, η ουσιαστική προστασία δεδομένων που υπερβαίνει τη νομική υποχρέωση και καταδεικνύει την ηθική δέσμευση της επιχείρησης, οι ηθικές εργασιακές πρακτικές που αναμενόμενα οδηγούν σε καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες και σε βελτιωμένη εργασιακή κουλτούρα είναι τα πρόσθετα οφέλη από την υιοθέτηση της επιχειρηματικής ηθικής.

5.3. ΕΜΒΑΘΥΝΟΝΤΑΣ ΣΤΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

Οι καλές πρακτικές της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης δεν είναι οι δηλωμένες πρακτικές αλλά το τι πραγματικά εφαρμόζει μια επιχείρηση.

- Τα metrics του Ανθρώπινου Δυναμικού και κυρίως η σύγκριση των ποσοστών διακράτησης εργαζομένων που συνδέεται άρρηκτα με τη διακράτηση πελατών καθώς και της συναισθηματικής σύνδεσης τους είναι πολύ ισχυρές ενδείξεις της αποτελεσματικότητας της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης.
- Η διαφοροποίηση και η συμπερίληψη -όπως και κάθε πτυχή της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης, οφείλουν να «μεταφραστούν» σε ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους.
- Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της Διαφορετικότητας, Ισότητας και Συμπερίληψης (DEI), τα στελέχη και οι ηγέτες πρέπει να λογοδοτήσουν απέναντί τους, να εμπλακούν εξ αρχής στη διαμόρφωσή τους και το μεσαίο management να τους ενστερνιστεί πλήρως.
- Η πραγματική εφαρμογή της διαφοροποίησης και της συμπερίληψης χρειάζεται να υποστηριχτεί από μια κουλτούρα που αντί να βασίζεται στην καταγγελία και στην τιμωρία -όπως σήμερα- να βασίζεται στην πρόληψη, στην εκπαίδευση και στην ευαισθητοποίηση του προσωπικού.
- Η τεχνολογία που υποστηρίζει τις διαδικασίες εταιρικού ελέγχου, πρόσληψης και αξιολόγησης πρέπει να βασίζεται σε δεδομένα που είναι δίκαια για κοινωνικές και δημογραφικές ομάδες -όπως διαφορετικές φυλετικές ομάδες.
- Ο ορισμός της διαφορετικότητας όπως τον έχει ανάγκη ο οργανισμός και η διήγηση ιστοριών που υποστηρίζουν την πολυπλοκότητα των εργαζομένων του, το άνοιγμα της οργανωσιακής κουλτούρας σε όλες τις πολιτισμικές ομάδες που απασχολούνται στον Οργανισμό, η εφαρμογή ενός «φίλτρου» για να διαπιστωθεί αν και πόσο χώρο καταλαμβάνουν στον Οργανισμό οι συνηθέστερες προκαταλήψεις, μια evidence-based προσέγγιση που βασίζεται σε δεδομένα σχετικά με τη διαφοροποίηση και σε ανοιχτή πολιτική διαμοιρασμού αυτών των δεδομένων, πρακτικές άμεσα εφαρμόσιμες στο Ανθρώπινο Δυναμικό όπως η συμπερίληψη στην πρόσληψη, η ισότητα στη αξιολόγηση, η συνεχής εκπαίδευση στα συναφή θέματα, η αξιοποίηση της καθοδήγησης (όπως παρουσιάζεται και στο παράρτημα), η ομαδική εργασία και ο εορτασμός των διαφορών είναι ανάμεσα στις πιο αποτελεσματικές άρα βέλτιστες πρακτικές που μπορεί να υιοθετήσει ένας οργανισμός.
- Ο σωστός ορισμός, η ανάθεση ευθύνης, τα στατιστικά στοιχεία και η παρακολούθηση των metrics της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης είναι οι καταλληλότεροι τρόποι για να εξασφαλιστεί η εφαρμογή των καλών πρακτικών.

- Αυτό, που με τον καλύτερο τρόπο εξασφαλίζει το σεβασμό και τη μακροχρόνια διατήρηση μιας πολιτικής διαφορετικότητας και συμπερίληψης είναι η υιοθέτηση ηθικής κουλτούρας από τον οργανισμό, ο σχεδιασμός δηλαδή και η εφαρμογή ενός ηθικού οργανισμού.
- Οι βασικές αρχές για την δημιουργία ενός ηθικού οργανισμού είναι: οι ρυθμιστικές αρχές π.χ. ανώτατη διοίκηση να λειτουργεί ως παράδειγμα, οι πρακτικές που εφαρμόζονται να τεκμηριώνονται με στοιχεία, να υιοθετείται κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας και μαθησιακού οργανισμού.
- Οι πυλώνες σχεδιασμού ενός ηθικού οργανισμού είναι τρεις: σαφείς αξίες και ξεκάθαρη αποστολή οργανισμού που να οδηγεί στην εφαρμογή αυτών των αξιών, πρόγραμμα ποικιλίας κινήτρων και νοηματοδότηση της εργασίας και θετική ηγεσία.
- Η ηθική κουλτούρα οφείλει να διαπερνά την εφαρμογή όλων των συστημάτων του οργανισμού. Καθοδηγείται από τον Κώδικα και την Επιτροπή Δεοντολογίας και οφείλει να επηρεάζει και να επηρεάζεται από τα πλέον λειτουργικά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή τις προσλήψεις, την αξιολόγηση απόδοσης και τις ηθικές και υλικές ανταμοιβές.
- Κατ' αυτόν τον τρόπο διασφαλίζονται τα δύο βασικά ζητούμενα από τον κάθε οργανισμό/ επιχείρηση, δηλαδή η κερδοφορία και η βιωσιμότητα.

6. ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

1. Σε συνέχεια των παραπάνω, είναι εμφανές ότι με τις σημερινές συνθήκες σε όλων των ειδών τους οργανισμούς αλλά περισσότερο σε όσους εμπλέκονται με το δημόσιο ευ ζην, το καθένα από τα θέματα που έθιξε αυτή η μελέτη «Διαφορετικότητα, Συμπερίληψη, Ηθική και Δεοντολογία» αξίζει ιδιαίτερης και στοχευμένης προσοχής με ιδιαίτερες αναφορές.
2. Επίσης, όπως αναφέρθηκε στην έρευνα τα στρατηγικά σημεία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που φαίνεται να συγκλίνουν τα θέματα της μελέτης είναι δύο: η **διακράτηση** και η **συναισθηματική σύνδεση** των εργαζομένων. Προσοχή, χώρος και χρόνος εκτιμάται ότι θα αξίζει να δοθεί σε αυτά τα δύο, στρατηγικής σημασίας, ζητήματα.
 - 2.1. Η διακράτηση των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό. Αν και «η μονιμότητα» στο Δημόσιο Τομέα δείχνει να έχει αμβλύνει την σημασία της, εν τούτοις η διακράτηση με δεδομένη την αυξημένη τάση ιδιωτικοποίησης παραμένει σημαντική. Εξάλλου καλύτερη η πρόβλεψη από την διορθωτική παρέμβαση εκ των υστέρων.
 - 2.2. Η Σύνδεση είναι αυξανόμενη τάση στην οργανωσιακή πρακτική. Σχετίζεται με τη συναισθηματική απομάκρυνση που εντάθηκε κυρίως μετά την κρίση του κορονοϊού. Αφορά στο να γίνονται οι παραδοσιακές έρευνες ικανοποίησης σε βαθύτερο και ουσιαστικότερο επίπεδο και να ανατίθενται σε ομάδες εργασίας προτάσεις και σχέδια δράσης για την εφαρμογή των αποτελεσμάτων.
3. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται να δοθεί για να μην δημιουργηθεί «η αντίστροφη διάκριση» από φόβο μην κατηγορηθεί ο οργανισμός ότι δεν υιοθετεί πρακτικές διαφορετικότητας και συμπερίληψης. Δηλαδή να μην δημιουργηθεί το φαινόμενο της ευνοιοκρατίας σε ομάδες που παραδοσιακά ήταν αποκλεισμένες. Αυτή είναι μια τάση που τα τελευταία χρόνια αρχίζει να διαφαίνεται και θα ήταν καλό να αποφευχθεί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

American Staffing Association. (2014). *ASA Code of Ethics & Good Practices*. [online] Available at: <https://americanstaffing.net/asa/asa-code-of-ethics/>.

Armstrong, M. (2009). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed. London: Kogan Page.

Bentham, J. (1830). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. London: Athlone Press.

Brockbank, A. and McGill, I. (2006). *Facilitating reflective learning through mentoring & coaching*. London ; Philadelphia: Kogan Page.

Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2007). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed.

Carosella , C. (n.d.). *How to Recruit and Retain Ethical Employees*. [online] Recruiter.com. Available at: <https://www.recruiter.com/recruiting/how-to-recruit-and-retain-ethical-employees/>.

Chao, G.T., Walz, P.M. and Gardner, P.D. (2012). Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Non-Mentored Counterparts. *Personnel Psychology*, 45(1).

Chatterjee, S., Dey, A.K. and Chaturvedi, H. (2021). Effect of Mentoring on Job Performance among Indian Millennials: A Quantitative Study. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, [online] 19(1), pp.90–104. doi:<https://doi.org/10.24384/nq43-ar60>.

Cherono, V., Towett, D.K. and Njeje, D. (2016). *Influence of Mentorship Practices on Employee Performance in Small Manufacturing Firms in Garissa County, Kenya*. *European Journal of Business and Management*, 8(8) .

Chick-Fil-A (2014). *Giving Back*. [online] Chick-fil-A. Available at: <https://www.chick-fil-a.com/about/giving-back>.

Cloverpop (2017). *Free Diversity And Inclusion White Paper: Hacking Diversity With Inclusive Decision Making From Cloverpop*. [online] Cloverpop.com. Available at: <https://www.cloverpop.com/hacking-diversity-with-inclusive-decision-making-white-paper>.

Clutterbuck, D., Poulsen, K.M. and Kochan, F. (2012). *Developing Successful Diversity Mentoring Programmes: An International Casebook*. Maidenhead, UK: Open University Press.

Crow, D. and Millot, A. (2020). *Working from home can save energy and reduce emissions. But how much? – Analysis*. [online] IEA. Available at: <https://www.iea.org/commentaries/working-from-home-can-save-energy-and-reduce-emissions-but-how-much>.

Danielson, P. (1992). *Artificial Morality: Virtuous Robots for Virtual Games*. London.

Donegan, C. (2019). *State of the Connected Customer Report Outlines Changing Standards for Customer Engagement*. [online] Salesforce News. Available at: <https://www.salesforce.com/news/stories/state-of-the-connected-customer-report-outlines-changing-standards-for-customer-engagement/>.

Douglas, C.A. (1997). *Formal mentoring programs in organizations : an annotated bibliography*. Greensboro: Center For Creative Leadership Press.

Eby, L.T., Allen, T.D., Evans, S.C., Ng, T. and Dubois, D. (2008). Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals. *Journal of vocational behavior*, 72(2).

Eby, L.T. and Robertson, M.M. (2020). The Psychology of Workplace Mentoring Relationships. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1).

Grigoropoulos, J.E. (2019). The Role of Ethics in 21st Century Organization. *International Journal of Progressive Education*, 15(2), pp.167–175.

Hayes, A. (2023). *Code of Ethics: Understanding Its Types, Uses Through Examples*. [online] Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/c/code-of-ethics.asp>.

Hewlett, S.A., Marshall, M. and Sherbin, L. (2013). *How Diversity Can Drive Innovation*. [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>.

Hudson, W.D. (1978). Language-games and Presuppositions . *Philosophy*, 53,1(II).

Hunt, D. M. & Michael, C. (2013). Mentorship: A Career Training and Development Tool. *Academy of Management Review*, 8(3).

Hunt, D.V., Layton, D. and Prince, S. (2015). *Why diversity matters*. [online] McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>.

Hunt, D.V., Yee, L., Prince, S. and Dixon-Fyle, S. (2018). *Delivering growth through diversity in the workplace*. [online] www.mckinsey.com. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>.

ILO (2022). *Greater progress on diversity and inclusion essential to rebuild productive and resilient workplaces | International Labour Organization*. [online] www.ilo.org. Available at: <https://www.ilo.org/resource/news/greater-progress-diversity-and-inclusion-essential-rebuild-productive-and>.

IMDiversity (2015). *Inclusiveness and diversity critical to attracting and retaining top talent – IMDiversity*. [online] imdiversity.com. Available at: <https://imdiversity.com/diversity-news/inclusiveness-and-diversity-critical-to-attracting-and-retaining-top-talent/>.

Jung, C.G. (1991). *The archetypes and the collective unconscious*. London: Routledge.

Keller, S. (2017). *Attracting and Retaining the Right Talent*. [online] www.mckinsey.com. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>.

ΚΕΘΕΑ (n.d.). *Κώδικας Δεοντολογίας* .

Kundi, Y.M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E.M.I. and Shahid, S. (2021). Employee Psychological Well-being and Job Performance: Exploring Mediating and Moderating Mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3). doi:<https://doi.org/10.1108/ijoa-05-2020-2204>.

Lin, L., Cai, X. and Yin, J. (2021). Effects of mentoring on work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Training and Development*. doi:<https://doi.org/10.1111/ijtd.12210>.

LinkedIn (2024). *Why Is Diversity and Inclusion Important? Explore Key DEI Stats*. [online] learning.linkedin.com. Available at: <https://learning.linkedin.com/resources/learning-culture/diversity-workplace-statistics-dei-importance>.

Lorenzo, R., Voigt, N., Tsusaka, M., Krentz, M. and Abouzahr, K. (2018). *How diverse leadership teams boost innovation*. [online] BCG Global. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>.

Marquette University (n.d.). *What are the 12 ethical principles for business executives*. [online] Available at: marquette.edu/business/blog/what-are-the-12-ethical-principles-for-business-executives.

McDonald's (2022). *Animal Health & Welfare*. [online] corporate.mcdonalds.com. Available at: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-purpose-and-impact/food-quality-and-sourcing/animal-health-and-welfare.html>.

Neupane, R. (2015). Effects of Coaching and Mentoring on Employee Performance in the UK Hotel Industry. *International Journal of Social Sciences and Management*, 2(2). doi:<https://doi.org/10.3126/ijssm.v2i2.12323>.

Nkomo, M.W., Thwala, W.D. and Aigbavboa, C.O. (2017). Human Resource Management and Effects of Mentoring on Retention of Employees in the Construction Sector: A Literature Review. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-60018-5_21.

Nordqvist, C. (2016). *What are ethics? Definition and meaning*. [online] Market Business News. Available at: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/ethics-definition-meaning/>.

Odunayo, H.A. (2022). The Effect of Mentoring on Employee Performance of Selected Small and Medium Scale Enterprises in Lagos State, Nigeria. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR) 2022 American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, [online] 6(8), pp.86–98. Available at: <https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2022/08/J226088698.pdf>.

OpenText (2021). *OpenText Survey Shows Increase in Demand for Ethically Sourced Goods*. [online] OpenText. Available at: <https://www.opentext.com/about/press-releases/opentext-survey-shows-increase-in-demand-for-ethically-sourced-goods>.

Pedulla, D. (2020). Diversity and Inclusion Efforts That Really Work. *Harvard Business Review*. [online] 12 May. Available at: <https://hbr.org/2020/05/diversity-and-inclusion-efforts-that-really-work>.

Privacy & Data Security. (2018). [online] Federal Trade Commission. Available at: <https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/privacy-data-security-update-2018/2018-privacy-data-security-report-508.pdf>.

Research & Policy Center (2018). Twenty Actions and Good Practices to Promote Inclusion in the Workplace. *rpc.cfainstitute.org*. [online] Available at: <https://rpc.cfainstitute.org/en/topics/diversity-equity-and-inclusion/recommended-actions>.

Reynolds, A. and Lewis, D. (2017). *Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse*. [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2017/03/teams-solve-problems-faster-when-theyre-more-cognitively-diverse>.

Schlee, R.P. (2000). Mentoring and the Professional Development of Business Students. *Journal of Management Education*, 24(3), pp.322–337. doi:<https://doi.org/10.1177/105256290002400304>.

Schwantes, M. (2020). *Warren Buffett Explains How This Mistake Could Ruin Your Reputation*. [online] Inc.com. Available at: <https://www.inc.com/marcel-schwantes/warren-buffett-explains-how-1-mistake-could-ruin-your-reputation.html>.

Security Magazine (2022). *Over 22 billion records exposed in 2021*. [online] www.securitymagazine.com. Available at: <https://www.securitymagazine.com/articles/97046-over-22-billion-records-exposed-in-2021>.

Singer, P. (2024). Ethics | Origins, History, Theories, & Applications. In: *Encyclopedia Britannica*. [online] Available at: <https://www.britannica.com/topic/ethics-philosophy>.

The State of Ethics & Compliance in the Workplace A Look at Global Trends. (2021). Available at: <https://ethics.org/wp-content/uploads/2021-ECI-GBES-State-Ethics-and-Compliance-in-Workplace.pdf> [Accessed 9 Dec. 2024].

Tyson, A., Funk, C. and Kennedy, B. (2023). *What the Data Says about Americans' Views of Climate Change*. [online] Pew Research Center. Available at: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2023/08/09/what-the-data-says-about-americans-views-of-climate-change/>.

Uhler, A. (2020). *Nike's brand burnished by its affiliation with Colin Kaepernick*. [online] Marketplace. Available at: <https://www.marketplace.org/2020/06/25/nike-colin-kaepernick-brand-advertising-racial-justice/>.

United States Department of Labor (2023). *OSHA Worker Rights and Protections | Occupational Safety and Health Administration*. [online] www.osha.gov. Available at: <https://www.osha.gov/workers>.

Βέικος, Θ. (1987). *Ειρήνη και Πόλεμος*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Vesere, A. (2021). *9 Types of diversity in the workplace you should be aware of - Equalture*. [online] Equalture. Available at: <https://www.equalture.com/blog/types-of-diversity-in-the-workplace/>.

Vesere, A. (2022). *13 Statistical Benefits of Diversity within the workplace - Equalture*. [online] Equalture. Available at: <https://www.equalture.com/blog/statistical-benefits-of-diversity-within-the-workplace/>.

Wang, J., Cheng, G., Leung, K. and Leung, K. (2019). *Team Creativity/Innovation in Culturally Diverse Teams: A Meta-Analysis*. [online] ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/331401613_Team_CreativityInnovation_in_Culturally_Diverse_Teams_A_Meta-Analysis.

deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf

indeed.com/career-advice/career-development/diversity-and-inclusion-best-practices

standardizations.org/bulletin/?p=133

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΒΑΣΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

Κατά καιρούς, έχουν δημιουργηθεί πολλοί ορισμοί της καθοδήγησης υπό τη μορφή του mentoring στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Ο πιο συνοπτικός ορισμός από αυτούς είναι ο ορισμός κατά τον οποίο κάποιος μοιράζεται τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία του για να βοηθήσει ένα άλλο άτομο να προχωρήσει. Αυτή η εξέλιξη θα μπορούσε να είναι επαγγελματική ή προσωπική, αν και δεδομένης της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ζωής που αντιμετωπίζουν, συχνά εξετάζεται η διασταύρωση μεταξύ των δύο.

Η καθοδήγηση προσφέρει μια σειρά από πλεονεκτήματα, τόσο για τους μέντορες, όσο και για τους καθοδηγούμενους τους. Στην παραδοσιακή καθοδήγηση με δύο μέρη, τόσο ο μέντορας όσο και ο καθοδηγούμενος κερδίζουν πολλά από τη σχέση καθοδήγησης, γι' αυτό και οι οργανισμοί χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο προγράμματα καθοδήγησης, προκειμένου να δώσουν στους εργαζόμενους τους τη σωστή καθοδήγηση. Πιο συγκεκριμένα, **μέσω της καθοδήγησης επιτυγχάνεται η αποτελεσματική μάθηση και ανταλλαγή γνώσεων. Αξίζει να σημειωθεί πως το όφελος αυτό δεν το καρπώνονται μόνο οι καθοδηγούμενοι, αλλά και οι μέντορες, οι οποίοι έχουν και αυτοί τη δυνατότητα να αποκτήσουν πιθανόν νέες γνώσεις και νέους τρόπους σκέψης, που τους προσφέρουν οι καθοδηγούμενοι.** Ειδικότερα στις περιπτώσεις όπου ο μέντορας και ο καθοδηγούμενος προέρχονται από διαφορετικές χώρες, δίνεται η δυνατότητα και στους δύο για μια ευρύτερη κατανόηση διαφορετικών προοπτικών, είτε από διαφορετικές χώρες, οργανισμούς, ή ακόμη και διαφορετικά παραρτήματα του ίδιου οργανισμού σε άλλες χώρες ή διαφορετικά τμήματα στον ίδιο οργανισμό.

Ένα άλλο σημαντικό όφελος της καθοδήγησης που καρπώνονται και τα δύο μέρη είναι αυτό της βελτίωσης των διαπροσωπικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων, η οποία οφείλεται προφανώς στη διαπροσωπική επαφή του μέντορα και του καθοδηγούμενου, αλλά και της προσπάθειας που καταβάλλουν και οι δύο πλευρές να καρπωθούν τα οφέλη από τη διαδικασία αυτή. Με άλλα λόγια, μέσα από τη διαδικασία της καθοδήγησης επιτυγχάνεται η ενδυνάμωση του καθοδηγούμενου να προχωρήσει αποτελεσματικά, καθώς και του μέντορα να αναλάβει τις νέες και πρόσθετες ευθύνες υποστήριξης του καθοδηγούμενου.

Για τους καθοδηγούμενους, η καθοδήγηση από ένα μέντορα τους βοηθά στο να αποκτήσουν πρακτικές γνώσεις πάνω σε αντικείμενα που τους ενδιαφέρουν για τη μελλοντική τους σταδιοδρομία, οι οποίες αυτές γνώσεις προκύπτουν από τα χρόνια επαγγελματικής – και προσωπικής – εμπειρίας του μέντορα. Πέραν των παραπάνω, όταν οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται από μέντορες, αποκτούν μια αυξημένη εμπιστοσύνη τόσο στον

εαυτό τους, όσο και στον οργανισμό τους, γεγονός που αυξάνει την ασφάλεια που αισθάνονται για το χώρο εργασίας τους, αλλά και για το μέλλον. Όντως, στο πρόσωπο ενός μέντορα οι καθοδηγούμενοι βλέπουν έναν έμπιστο συνεργάτη, με τον οποίο μπορούν να συζητήσουν πιο εμπιστευτικές προκλήσεις και στόχους αναφορικά με την καριέρα τους.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Όπως, λοιπόν, προκύπτει από το θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η καθοδήγηση έχει πολλαπλά οφέλη για τους εργαζόμενους, κυρίως σε επίπεδο απόκτησης γνώσεων και νέων τρόπων σκέψης, όπως αυτά απορρέουν από τη διαπροσωπική επαφή και την εμπειρία ενός μέντορα. Η συνεισφορά αυτή του mentoring απορρέει και από τα ευρήματα του Odunayo, στόχος της έρευνας του οποίου ήταν να διερευνήσει την επίδραση της καθοδήγησης στην απόδοση των εργαζομένων επιλεγμένων μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην πολιτεία Λάγος της Νιγηρίας. Η έρευνα ήταν ποσοτική και διεξήχθη υπό τη μορφή δημοσκόπησης σε δείγμα 370 ιδιοκτητών και μάντζερ των παραπάνω επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τα ερευνητικά ευρήματα, η συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα καθοδήγησης υπό τη μορφή mentoring επιδρά θετικά στην παραγωγικότητα, τη δέσμευση και τη γενικότερη συμπεριφορά τους στον οργανισμό. Αντίστοιχη έρευνα διεξήχθη και από τους Chatterjee, Dey & Chaturvedi, η οποία είχε ως στόχο να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της καθοδήγησης και της εργασιακής απόδοσης μεταξύ Ινδών εργαζομένων. Τα ποσοτικά δεδομένα συλλέχθηκαν από 122 Ινδούς καθοδηγούμενους, χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις για την καθοδήγηση και την εργασιακή απόδοση. Οι μέντορες αξιολόγησαν επίσης και οι ίδιοι την απόδοση των καθοδηγούμενων στα εκτελεστικά τους καθήκοντα. Οι αναλύσεις συσχέτισης και παλινδρόμησης που πραγματοποιήθηκαν επιβεβαίωσαν ότι η καθοδήγηση επηρέασε τη συνολική εργασιακή απόδοση των καθοδηγούμενων, καθώς και την απόδοσή τους στα επιμέρους καθήκοντα. Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα πως τα ευρήματα αυτά θα βοηθήσουν τις ινδικές επιχειρήσεις να επινοήσουν και να εφαρμόσουν πιο συγκεκριμένα προγράμματα καθοδήγησης για τους εργαζόμενους, έχοντας ως στόχο τη βελτίωση της απόδοσής τους.

Προκύπτει, επίσης, πως η καθοδήγηση πρέπει να έχει και σημαντικά οφέλη και για την ψυχολογία των εργαζομένων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση που διεξήχθη από τις Eby & Robertson, οι προηγούμενες έρευνες που έχουν διεξαχθεί δεν τονίζουν τόσο την ψυχολογική διάσταση της καθοδήγησης από μέντορες, όσο την πρακτική, δηλαδή τη μεταφορά γνώσεων και εμπειριών με στόχο την υλοποίηση μελλοντικών στόχων ανάπτυξης. Στο ίδιο μήκος κύματος κινούνται και τα ευρήματα των Ofobraku & Nwakoby. Οι ερευνητές διεξήγαγαν τόσο ποσοτική, όσο και ποιοτική έρευνα σε δείγμα 367 εργαζομένων σε κατασκευαστικές εταιρείες στη Σιγκαπούρη. Τα ευρήματα της μελέτης αποκάλυψαν ότι η καθοδήγηση είχε θετικά αποτελέσματα στην απόδοση των εργαζομένων, με την υποστήριξη σταδιοδρομίας να έχει πιο θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων, συγκριτικά με την ψυχοκοινωνική υποστήριξη από τους μέντορες. Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι επιδόσεις μεταξύ των εργαζομένων βασίζονται στο βαθμό καθοδήγησης

από μέντορες στα πλαίσια προγραμμάτων καθοδήγησης που έχουν τεθεί σε εφαρμογή στον οργανισμό, με τους εργαζόμενους να αποδίδουν καλύτερα στον οργανισμό τους, όταν η καθοδήγηση που δέχονται από μέντορες εστιάζει στην υποστήριξη της μελλοντικής επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Κάτι τέτοιο, βέβαια, έρχεται σε αντίθεση με την ανάλυση και τα ευρήματα των Cherono, Towett & Njeje, σύμφωνα με τους οποίους η καθοδήγηση έχει ως καθαρό αποτέλεσμα την ενίσχυση της ικανότητας του καθοδηγούμενου, ενώ επίσης παρέχει ψυχολογική υποστήριξη, κίνητρα και ικανοποίηση από την εργασία, που ενισχύει την απόδοση όχι μόνο για τον εργαζόμενο, αλλά και για τον οργανισμό στο σύνολό του. Μέσα στα πλαίσια αυτά, οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η σωστή καθοδήγηση των εργαζόμενων από μέντορες θα μπορούσε να μεταφραστεί και ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό.

Όπως αναλύθηκε και στην εισαγωγική ενότητα, το αν η καθοδήγηση υπό τη μορφή του mentoring θα μπορούσε να είναι μια τέτοια λύση διαφαίνεται από τα ερευνητικά ευρήματα του Neurane, σύμφωνα με τα οποία τόσο η καθοδήγηση μέσω mentoring, όσο και η καθοδήγηση μέσω coaching, συσχετίζονται θετικά με την ψυχολογία των εργαζόμενων, ενώ με τη σειρά της η θετική ψυχολογία βοηθά τους εργαζόμενους στο να αποδίδουν καλύτερα στα εργασιακά τους καθήκοντα.

Σύμφωνα με τους Kundi, Aboramadan, Elhamalawi & Shahid, η θετική ψυχολογία των εργαζόμενων συνεισφέρει στην καλύτερη απόδοσή τους, η οποία με τη σειρά της συνεισφέρει και στην καλύτερη απόδοση του οργανισμού τους γενικότερα. Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώνεται και από τα ερευνητικά ευρήματα των Lin, Cai & Yin. Οι εν λόγω ερευνητές διεξήγαγαν ποσοτική έρευνα σε 309 υπαλλήλους που καθοδήγησαν τους κατώτερους συναδέλφους τους σε προγράμματα κατάρτισης ιαπωνικών εταιρειών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η καθοδήγηση είχε έμμεση επίδραση στην εργασιακή δέσμευση των μεντόρων μέσω της ενίσχυσης της ψυχολογικής σημασίας της δουλειάς τους.

Με βάση τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από ποσοτική έρευνα σε 253 καθοδηγούμενους σε εν εξελίξει προγράμματα καθοδήγησης στην Κίνα, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η έκταση της υποστήριξης καθοδήγησης σχετιζόταν στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση από τη ζωή, το θετικό συναίσθημα και το βαθμό αρνητικών συναισθημάτων των καθοδηγούμενων, μέσω της ψυχολογικής ασφάλειας που αισθάνονταν οι καθοδηγούμενοι ως αποτέλεσμα του προγράμματος καθοδήγησης που συμμετείχαν. Βέβαια, η παραπάνω σχέση καθοριζόταν από το πώς αντιλαμβάνονταν οι καθοδηγούμενοι την ιδιότητα και την εξειδίκευση του μέντορα, με τα αποτελέσματα της καθοδήγησης στην ψυχολογική ικανοποίηση των καθοδηγούμενων να είναι μεγαλύτερα και πιο θετικά, όταν οι καθοδηγούμενοι θεωρούσαν πως η ιδιότητα και η εξειδίκευση του μέντορά τους κυμαινόταν σε υψηλότερα επίπεδα.

Τα ευρήματα της έρευνας του Eby, Allen, Evans, Ng και DuBois παρείχαν αδιάσειστα στοιχεία για τη θετική επίδραση του mentoring τόσο στα άτομα όσο και στους οργανισμούς.

Ειδικότερα, τα άτομα που καθοδηγούνταν από μέντορες ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους, γεγονός που υποδηλώνει ότι η καθοδήγηση έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της μεγαλύτερης ικανοποίησης από την πορεία της σταδιοδρομίας τους. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι σχέσεις καθοδήγησης ενισχύουν σημαντικά την ψυχολογική ευημερία των καθοδηγούμενων, γεγονός που αποδεικνύεται από τη βελτίωση της ψυχολογικής υγείας και τη μείωση των συγκρούσεων μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Τα αποτελέσματα αυτά υπογράμμισαν τη δυνατότητα του mentoring να δημιουργεί ένα υποστηρικτικό και εποικοδομητικό εργασιακό περιβάλλον, συμβάλλοντας στο συνολικό εύ ζήν και την ανθεκτικότητα των εργαζομένων. Τα παρατηρούμενα θετικά αποτελέσματα καταδεικνύουν τα δυνατικά οφέλη από την εφαρμογή προγραμματίων καθοδήγησης εργαζομένων. Τέτοια προγράμματα φαίνεται να έχουν τη δυνατότητα να καλλιεργήσουν ένα πιο αφοσιωμένο και κινητοποιημένο εργατικό δυναμικό, προωθώντας την αφοσίωση και τη διατήρηση των εργαζομένων.

Επιπλέον, σε μία άλλη σχετική μελέτη οι Nkomo, Thwala και Aigbavboa διεξήγαγαν βιβλιογραφική ανασκόπηση για να διερευνήσουν το ρόλο της καθοδήγησης στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) και τον αντίκτυπό της στη διατήρηση των εργαζομένων στον κατασκευαστικό τομέα. Οι συγγραφείς υπογράμμισαν την αναβίωση της καθοδήγησης ως πολύτιμης τεχνικής για την ανάπτυξη ταλέντων και τη μεταφορά γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων. Στόχος τους ήταν να εντοπίσουν τα κενά στην υπάρχουσα κατανόηση της καθοδήγησης που αφορούν τους επαγγελματίες της ΔΑΔ και πρότειναν καλύτερες πρακτικές για τους οργανισμούς ώστε να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που θέτει η μεταβαλλόμενη δημογραφία του εργατικού δυναμικού. Η μελέτη υιοθέτησε μια ποιοτική προσέγγιση για τη συλλογή δεδομένων, εστιάζοντας κυρίως στο mentoring. Μέσω της ανάλυσης περιεχομένου και των ιστορικών δεδομένων, οι συγγραφείς εμβάθυναν σε διάφορες πτυχές της καθοδήγησης που σχετίζονται με την ΔΑΔ, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης σταδιοδρομίας, της ανάπτυξης οργανισμού και της κατάρτισης. Διαπίστωσαν ότι η καθοδήγηση διευκόλυνε τη μεταφορά γνώσεων, η οποία βελτίωσε τις δεξιότητες των εργαζομένων, αύξησε την εμπορευσιμότητά τους και άνοιξε ευκαιρίες σταδιοδρομίας.

Το άρθρο υπογράμμισε τη σημασία της διατήρησης της γνώσης και της καθοδήγησης για τη διατήρηση της οργανωτικής απόδοσης στον κατασκευαστικό κλάδο. Οι επιτυχημένες πρωτοβουλίες καθοδήγησης θα μπορούσαν να παρέχουν πολύτιμα διδάγματα για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να προωθήσουν την αποτελεσματική μεταφορά γνώσεων και τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι συγγραφείς πρότειναν ότι οι σχέσεις καθοδήγησης θα μπορούσαν να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στη διατήρηση των βασικών εργαζομένων γνώσης. Τα ευρήματα της μελέτης αυτής ανέδειξαν τη σημασία της καθοδήγησης στο πεδίο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, ειδικά στο πλαίσιο του κατασκευαστικού τομέα. Η καθοδήγηση, η οποία έχει γνωρίσει μια αναζωπύρωση τον τελευταίο καιρό, αναγνωρίζεται ως μια αποτελεσματική τεχνική για την ανάπτυξη ταλέντων και τη διευκόλυνση της μεταφοράς γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων. Η μελέτη επιπλέον αποκάλυψε ότι η καθοδήγηση διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, προωθώντας την ικανοποίηση από τη επαγγελματική σταδιοδρομία, την εξέλιξη και τη μεγαλύτερη διάρκεια απασχόλησης σε σύγκριση με εκείνους που δεν έχουν

μέντορες. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που επωφελήθηκαν από την καθοδήγηση ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και βελτιωμένη ψυχολογική ευεξία, υποδεικνύοντας τη θετική επίδραση της καθοδήγησης στη συνολική εργασιακή εμπειρία.

Από οργανωτική άποψη, τα προγράμματα καθοδήγησης θεωρούνται πολύτιμο εργαλείο για τη διατήρηση της γνώσης, ιδίως υπό το πρίσμα των μεταβαλλόμενων δημογραφικών στοιχείων του εργατικού δυναμικού. Η μεταφορά γνώσεων που διευκολύνεται μέσω της καθοδήγησης βοηθά τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, καθιστώντας τους πιο εμπορεύσιμους και καλύτερα προετοιμασμένους για ευκαιρίες σταδιοδρομίας αλλού. Στο πλαίσιο αυτό, οι σχέσεις καθοδήγησης προσδιορίζονται ως καθοριστικές για τη διατήρηση των βασικών εργαζομένων γνώσης, συμβάλλοντας έτσι στη συνολική απόδοση και ανταγωνιστικότητα του οργανισμού.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΟΙ 12 ΗΘΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΩΣ ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ (CHECK LIST).

1. ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑ / ΕΝΤΙΜΟΤΗΤΑ

Όλο το προσωπικό πρέπει να δεσμεύεται να λέει την αλήθεια σε όλες τις μορφές επικοινωνίας και σε όλες τις ενέργειες. Αυτό περιλαμβάνει το να μην λέμε ποτέ σκόπιμα μερικές αλήθειες, να παραλείπουμε επιλεκτικά πληροφορίες, να κάνουμε ψευδείς δηλώσεις ή υπερεκτιμήσεις.

2. ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

Όλες οι συναλλαγές και οι σχέσεις πρέπει να βασίζονται σε μια συνειδητή δέσμευση για δικαιοσύνη. Η δικαιοσύνη απαιτεί να αντιμετωπίζονται όλα τα άτομα με ίση και ευγένεια, ποτέ να μην ασκείται η εξουσία αυθαίρετα και να μην γίνεται εκμετάλλευση αδυναμιών ή λαθών για προσωπικό ή εταιρικό όφελος.

3. ΗΓΕΣΙΑ

Αποδεικνύεται από μια συνειδητή προσπάθεια να δοθεί ένα θετικό παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς, η ηγεσία είναι μια δέσμευση για αριστεία μέσω της ηθικής λήψης αποφάσεων..

4. ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ

Οι οργανισμοί και το προσωπικό επιδεικνύουν ακεραιότητα μέσω μιας συνέπειας μεταξύ πράξεων και λόγων που εμπνέει εμπιστοσύνη και αξιοπιστία. Ακεραιότητα σημαίνει επίσης τήρηση υποσχέσεων, τήρηση δεσμεύσεων, τήρηση προθεσμιών και άρνηση συμμετοχής σε αδίστακτες δραστηριότητες ή επιχειρηματικές συναλλαγές.

5. ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ

Η καλλιέργεια ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος ενσυναίσθησης και συμπόνιας απαιτεί δέσμευση για ευγένεια και φροντίδα προς όλο το προσωπικό, τους επιχειρηματικούς εταίρους και τους πελάτες.

6. ΣΕΒΑΣΜΟΣ

Ο σεβασμός αποδεικνύεται από την πλήρη δέσμευση για τα ανθρώπινα δικαιώματα, την αξιοπρέπεια, την αυτονομία, τα συμφέροντα και την ιδιωτική ζωή όλου του προσωπικού.

Σημαίνει αναγνώριση ότι όλοι αξίζουν ίσο σεβασμό και υποστήριξη για την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων, χωρίς φόβο οποιασδήποτε ποινής ή μορφής διάκρισης.

7. ΕΥΘΥΝΗ

Οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν υπευθυνότητα αναλαμβάνοντας την πλήρη κυριότητα των εργασιών τους, προσπαθώντας να έχουν επίγνωση των συναισθηματικών, οικονομικών και επιχειρηματικών συνεπειών των πράξεών τους.

8. ΑΦΟΣΙΩΣΗ

Η αφοσίωση αποδεικνύεται με το να μην αποκαλύπτονται ποτέ πληροφορίες που μαθεύτηκαν εμπιστευτικά. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι αποφεύγουν τις συγκρούσεις συμφερόντων, συμβάλλουν στην οικοδόμηση και προστασία της καλής φήμης της εταιρείας τους και συμβάλλουν στην τόνωση του ηθικού των συναδέλφων τους.

9. ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ

Οι οργανισμοί πρέπει να συμμορφώνονται πλήρως με όλους τους ισχύοντες νόμους και κώδικες από τοπικούς, πολιτειακούς και ομοσπονδιακούς φορείς. Οι νομοταγείς επιχειρήσεις και το προσωπικό συμμορφώνονται επίσης με τους κανονισμούς του κλάδου και του εμπορίου, τα πρότυπα της αγοράς και τυχόν πρόσθετες υποχρεωτικές οργανωτικές πολιτικές, πρακτικές και διαδικασίες.

10. ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ

Η λογοδοσία απαιτεί πλήρη δέσμευση για την ηθική ποιότητα όλων των αποφάσεων, ενεργειών και σχέσεων. Οι υψηλές προσδοκίες για ηθική συμπεριφορά οδηγούν τις επιχειρηματικές πρακτικές όταν ένας οργανισμός και το προσωπικό του λογοδοτούν στους συναδέλφους του, στους καταναλωτές, στην τοπική κοινότητα και στο ευρύτερο κοινό γενικότερα.

11. ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ

Η δέσμευση για διαφάνεια απαιτεί τη διάθεση επιχειρηματικών πληροφοριών και πολιτικών σε κατάλληλες ομάδες, όπως χρηματοοικονομικούς επενδυτές, προσωπικό και καταναλωτές. Περιλαμβάνει, για παράδειγμα, κοινή χρήση κριτηρίων για αυξήσεις τιμών, μισθούς, προσλήψεις, χορήγηση προαγωγών, αντιμετώπιση παραβάσεων στο χώρο εργασίας και απόλυση εργαζομένων.

12. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΣΥΝΕΙΔΗΣΗ

Οι οργανισμοί και το προσωπικό επιδεικνύουν δέσμευση για το περιβάλλον συμβάλλοντας στον μετριασμό των επιπτώσεων της παγκόσμιας κλιματικής αλλαγής. Οι ευεργετικές ενέργειες περιλαμβάνουν τη μείωση των αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων της επιχειρηματικής δραστηριότητας μέσω της βελτίωσης της ενεργειακής απόδοσης για τη

μείωση των εκπομπών άνθρακα, τη μείωση της χρήσης νερού και τη μείωση των απορριμμάτων.