



Η πολυμορφία στους οργανισμούς ή Το μεταβαλλόμενο περιβάλλον των οργανισμών

Καθηγητής Αντώνης Κ. Τραυλός (B.A., M.A., Ph.D.)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Σχολή Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής

Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού

1

Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να:

1. Περιγράψετε τη φύση της διαφορετικότητας στους οργανισμούς και να συζητήσετε τα διακριτά είδη διαφορετικότητας και τα εμπόδια στη συμπερίληψη που υπάρχουν στον εργασιακό χώρο.
2. Συζητήσετε την ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης και τις διαπολιτισμικές διαφορές και ομοιότητες.
3. Συζητήσετε τη μεταβαλλόμενη φύση της τεχνολογίας και τον αντίκτυπό της στις επιχειρήσεις.
4. Περιγράψετε τις αναδυόμενες προσεγγίσεις σχετικά με την ηθική και την εταιρική διακυβέρνηση.
5. Συζητήσετε τα βασικά ζητήματα στις νέες εργασιακές σχέσεις.

2

Δημογραφικά στοιχεία του εργατικού δυναμικού των ΗΠΑ και όχι μόνο.....

- Το σημερινό εργατικό δυναμικό:
 - Είναι περισσότερο εθνικά και φυλετικά πολυμορφικό
 - Περιλαμβάνει περισσότερες γυναίκες και εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας
 - Έχει μικρότερο μισθολογικό χάσμα μεταξύ των λευκών και άλλων φυλετικών και εθνοτικών ομάδων



3

Επίπεδα πολυμορφίας

1. Πολυμορφία επιφανειακού επιπέδου
2. Πολυμορφία βαθύτερου επιπέδου

Ποικιλομορφία επιφανειακού επιπέδου

Διαφορές σε εύκολα αντιληπτά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η φυλή, η εθνοτικότητα, η ηλικία ή η αναπηρία, που δεν αντανakλούν απαραίτητα τον τρόπο που σκέφτονται ή αισθάνονται οι άνθρωποι, αλλά που μπορούν εντούτοις να ενεργοποιήσουν κάποια στερεότυπα.

Managing Diversity



1. Πολυμορφία επιφανειακού επιπέδου
 - διαφορές σε ηλικία, φυλή, φύλο, εθνικότητα, αναπηρία κ.λπ.
 - Λιγότερο σημαντικό με την πάροδο του χρόνου

4



Επίπεδα πολυμορφίας

2. Πολυμορφία βαθύτερου επιπέδου - διαφορές στην προσωπικότητα και στις αξίες

- Πιο σημαντικό σε μακροπρόθεσμη βάση

Ποικιλομορφία βαθύτερου επιπέδου

Διαφορές στις αξίες, την προσωπικότητα και τις εργασιακές προτιμήσεις που καθίστανται προσδευτικά πιο σημαντικές για τον προσδιορισμό της ομοιότητας όσο οι άνθρωποι γνωρίζονται καλύτερα.



5

Διακρίσεις

Η επισήμανση μιας διαφοράς μεταξύ δύο πραγμάτων· συχνά κάνουμε λόγο για αθέμιτες διακρίσεις, που σημαίνει ότι διατυπώνουμε κρίσεις για τα άτομα με βάση στερεότυπα που αφορούν τη δημογραφική τους ομάδα.



Στερεοτυπισμός

Η διατύπωση κρίσεων για κάποιον με βάση τις αντιλήψεις μας για την ομάδα στην οποία αυτός ανήκει.

Η απειλή του Στερεότυπου

Ο βαθμός στον οποίο συμφωνούμε εσωτερικά με τις γενικά αρνητικές στερεοτυπικές αντιλήψεις για τις ομάδες στις οποίες ανήκουμε.

6

Διακρίσεις στον εργασιακό χώρο



Τύπος διάκρισης	Ορισμός	Παραδείγματα από οργανισμούς
Πολιτικές ή πρακτικές διάκρισης	Ενέργειες στις οποίες προβαίνουν εκπρόσωποι του οργανισμού που αποκλείουν τις ίσες ευκαιρίες για την επιτέλεση των καθηκόντων, ή άνισες αμοιβές για την απόδοση.	Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι μπορεί να στοχοποιηθούν για απολύσεις, διότι λαμβάνουν υψηλές αμοιβές και έχουν πλούσιες παροχές.
Σεξουαλική παρενόχληση	Ανεπιθύμητες σεξουαλικές προτάσεις και άλλου τύπου λεκτική ή σωματική συμπεριφορά σεξουαλικής φύσης που δημιουργούν ένα εχθρικό ή απωθητικό εργασιακό περιβάλλον.	Οι πωλητές σε μια εταιρεία πήγαιναν με έξοδα της εταιρείας σε μαγαζιά με στρίπερ, έφερναν στρίπερ στο γραφείο για να γιορτάσουν τις προαγωγές και καλλιεργούσαν φήμες σεξουαλικού περιεχομένου.
Εκφοβισμός	Ανοιχτές απειλές ή λεκτική κακοποίηση με αποδέκτες μέλη συγκεκριμένων ομάδων υπαλλήλων.	Αφροαμερικανοί υπάλληλοι σε κάποιες εταιρείες βρήκαν θηλιές κρεμασμένες από το γραφείο τους.
Εμπαιγμός και προσβολές	Αστεϊσμοί ή αρνητικά στερεότυπα- κάποιες φορές παρατραβηγμένα.	Αμερικανοί αραβικής καταγωγής ρωτήθηκαν στη δουλειά αν είχαν πάνω τους βόμβες ή αν ήταν μέλη τρομοκρατικής οργάνωσης.
Αποκλεισμός	Αποκλεισμός ορισμένων ατόμων από εργασιακές ευκαιρίες, κοινωνικές εκδηλώσεις, συζητήσεις ή άτυπη καθοδήγηση- μπορεί να συμβεί χωρίς πρόθεση.	Πολλές γυναίκες στον χρηματοπιστωτικό τομέα ισχυρίζονται ότι τους ανατίθενται δευτερεύουσες εργασίες ή δεν τους εμπιστεύονται αναθέσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε προαγωγή.
Αγένεια	Ασεβής αντιμετώπιση, μεταξύ άλλων συμπεριφορά με επιθετικό τρόπο, διακοπή κάποιου ενώ μιλάει ή αγνόηση διαφορετικών απόψεων.	Οι γυναίκες δικηγόροι επισημαίνουν ότι οι άνδρες συνάδελφοί τους συχνά τις διακόπτουν ή δεν απαντούν στα σχόλιά τους.

7

Βιογραφικά χαρακτηριστικά

► Τα βιογραφικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν:

- Ηλικία
- Φύλο
- Φυλή και εθνικότητα
- Αναπηρίες
- Διάρκεια υπηρεσίας



Βιογραφικά χαρακτηριστικά

Προσωπικά χαρακτηριστικά –όπως η ηλικία, το φύλο, η φυλή και η διάρκεια κατοχής μιας θέσης– που είναι αντικειμενικά και συλλέγονται εύκολα από τα αρχεία προσωπικού. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι αντιπροσωπευτικά της ποικιλομορφίας επιφανειακού επιπέδου.

8

Ηλικία

- Η σχέση μεταξύ ηλικίας και απόδοσης είναι σημαντική γιατί:
 - το εργατικό δυναμικό γηράσκει
 - Η υποχρεωτική συνταξιοδότηση έχει τεθεί εκτός νόμου



■ Ηλικία και

- Εργασιακή απόδοση
- Εργασιακή ικανοποίηση

9

Φύλο



- Οι γυναίκες αποδίδουν εξίσου καλά με τους άνδρες στην εργασία τους;
 - Λίγες σημαντικές διαφορές, εάν υπάρχουν, αλλά:
 - Οι γυναίκες, σε χώρους που κυριαρχούνται από άνδρες, θεωρούνται λιγότερο συμπαθείς, πιο εχθρικές και λιγότερο επιθυμητές ως εποπτεύουσες
 - Είναι λιγότερο πιθανό να εμπιστευθούν θέσεις με πολλές ευθύνες σε γυναίκες
 - Οι γυναίκες συχνά κερδίζουν λιγότερα από τους άνδρες στην ίδια θέση

10

Φυλή και εθνοτικότητα

- Οι έρευνες δείχνουν ότι:
 - Τα άτομα ευνοούν ελαφρώς τους συναδέλφους της δικής τους φυλής στις αξιολογήσεις επίδοσης, τις αποφάσεις προαγωγής και τις αυξήσεις των αποδοχών
 - Μέλη φυλετικών και εθνοτικών μειονοτήτων κάνουν λόγο για υψηλότερα επίπεδα διακρίσεων στον εργασιακό χώρο
 - Οι Αφροαμερικανοί βρίσκονται γενικά σε χειρότερη θέση σε σχέση με τους λευκούς όσον αφορά τις αποφάσεις που επηρεάζουν την καριέρα τους
 - Ορισμένες βιομηχανίες είναι λιγότερο φυλετικά ποικιλόμορφες από άλλες



11

Αναπηρίες



- Σύμφωνα με το «Νόμο για τους Αμερικανούς με Αναπηρία», οι εργοδότες υποχρεούνται να προβούν στις απαραίτητες διευθετήσεις προκειμένου ο εργασιακός τους χώρος να είναι προσβάσιμος σε άτομα με σωματικές ή διανοητικές αναπηρίες
- Εύρος αναπηριών.
- Αναπηρία και αποτελέσματα
 - Κρυφές αναπηρίες (κυρίως αισθητηριακές αναπηρίες)

12

Άλλα χαρακτηριστικά διαφοροποίησης

Θρησκεία

Γενετήσιος προσανατολισμός (ΛΟΑΤΚΙ [LGBTQI])*

Έμφυλη ταυτότητα

Πολιτισμική ταυτότητα

ΛΟΑΤΚΙ (LGBTQI): Ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για την κοινότητα των Λεσβιών (Lesbian), των Ομοφυλόφιλων (Gay), των Αμφιφυλόφιλων (Bisexual), των Τρανς (Trans), των Κουίρ (Queer) και των Ίντερσεξ (Intersex).



13



Ικανότητα

- **Ικανότητα:** Η επιδεξιότητα ενός ατόμου στην εκτέλεση των διαφόρων καθηκόντων μιας δουλειάς
- **Νοητικές ικανότητες:** Οι ικανότητες που απαιτούνται για την επιτέλεση νοητικών δραστηριοτήτων (σκέψεις, συλλογισμού και επίλυσης προβλημάτων)
- **Γενικές νοητικές ικανότητες (General Mental Ability):** Συνολικός παράγοντας νοημοσύνης που προκύπτει από τις θετικές συσχετίσεις ανάμεσα σε συγκεκριμένες διαστάσεις νοητικής ικανότητας)
- **Σωματικές ικανότητες:** Η δυνατότητα επιτέλεσης εργασιών που απαιτούν αντοχή, επιτηδειότητα, και δύναμη

14

Νοητικές ικανότητες

Διάσταση	Περιγραφή	Παράδειγμα επαγγέλματος
Αριθμητική ικανότητα	Ικανότητα να κάνουμε γρήγορους και ακριβείς μαθηματικούς υπολογισμούς	Λογιστής: Υπολογισμός του φόρου πώλησης για ένα σύνολο τεμαχίων
Λεκτική κατανόηση	Ικανότητα να κατανοούμε προφορικό ή γραπτό κείμενο καθώς και τη σχέση των λέξεων	Διευθυντής βιομηχανικής μονάδας: Τήρηση εταιρικών πολιτικών για την πρόσληψη προσωπικού
Αντιληπτική ταχύτητα	Ικανότητα να εντοπίζουμε οπτικές ομοιότητες και διαφορές γρήγορα και με ακρίβεια	Διερευνητής πυρκαγιών: Εντοπισμός στοιχείων για τη θεμελίωση κατηγορίας εμπρησμού
Επαγωγική συλλογιστική	Ικανότητα να εντοπίζουμε μια λογική αλληλουχία σε κάποιο πρόβλημα και στη συνέχεια να επιλύουμε το πρόβλημα	Ερευνητής αγοράς: Πρόβλεψη ζήτησης όσον αφορά κάποιο προϊόν για το επόμενο διάστημα
Παραγωγική συλλογιστική	Ικανότητα να χρησιμοποιούμε τη λογική και να εκτιμούμε τις συνεπαγωγές ενός επιχειρήματος	Προϊστάμενος: Επιλογή ανάμεσα σε δύο διαφορετικές προτάσεις από τους υπαλλήλους
Χωρική οπτικοποίηση	Ικανότητα να φανταστούμε πώς θα φαινόταν ένα αντικείμενο αν άλλαζε η θέση του στον χώρο	Διακοσμητής εσωτερικών χώρων: Αλλαγή διακόσμησης γραφείου
Μνήμη	Ικανότητα να διατηρούμε και να ανακαλούμε παρελθούσες εμπειρίες	Πωλητής: Διατήρηση στη μνήμη ονομάτων πελατών

15

Σωματικές ικανότητες

Παράγοντες δύναμης	
1. Ενεργητική δύναμη	Ικανότητα άσκησης μυϊκής δύναμης επανειλημμένα ή συνεχόμενα
2. Δύναμη κορμού	Ικανότητα άσκησης μυϊκής δύναμης με τη χρήση των μυών του κορμού (ιδίως των κοιλιακών μυών)
3. Στατική δύναμη	Ικανότητα άσκησης δύναμης ως προς εξωτερικά αντικείμενα
4. Εκρηκτική δύναμη	Ικανότητα διάθεσης της μέγιστης ενέργειας σε μία ή σε σειρά από ενέργειες υψηλής εκρηκτικότητας
Παράγοντες ευελιξίας	
5. Στατική ευλυγισία	Ικανότητα όσο το δυνατόν μεγαλύτερης διάτασης των μυών του κορμού ή της πλάτης
6. Δυναμική ευλυγισία	Ικανότητα επιτέλεσης γρήγορων, επαναλαμβανόμενων κινήσεων διάτασης
Λοιποί παράγοντες	
7. Συντονισμός σώματος	Ικανότητα συντονισμού ταυτόχρονων ενεργειών από διάφορα μέρη του σώματος
8. Ισορροπία	Ικανότητα διατήρησης της ισορροπίας παρά τις αντίρροπες δυνάμεις
9. Αντοχή	Ικανότητα διατήρησης της μέγιστης προσπάθειας που απαιτεί παρατεταμένη προσπάθεια

16

Εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης πολυμορφίας

- **Διαχείριση πολυμορφίας:** Όλοι αντιλαμβάνονται καλύτερα και ευαισθητοποιούνται απέναντι στις ανάγκες και τις διαφορές των άλλων.



17

Προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη και διατήρηση υπαλλήλων στο πλαίσιο της πολυμορφίας



- Στόχευση σε ομάδες που δεν εκπροσωπούνται επαρκώς
- Διασφάλιση των προσλήψεων και των προαγωγών άνευ προκαταλήψεων
- Ανάπτυξη θετικού κλίματος πολυμορφίας
 - Οι εργαζόμενοι προτιμούν οργανισμούς που εκτιμούν την πολυμορφία

18

Strategies for Diversity and Inclusion



19

Ποικιλομορφία στις ομάδες

- Η ποικιλομορφία μπορεί να πλήξει την επίδοση της ομάδας, ενώ σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να την ενισχύσει
- Αξιοποίηση των διαφορών για βέλτιστη απόδοση
- Ο στόχος πρέπει να είναι ένα θετικό κλίμα πολυμορφίας



20

Προγράμματα πολυμορφίας

- Διδάσκουν στους μάνατζερ το νομικό πλαίσιο για τις ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση και προωθούν τη δίκαιη αντιμετώπιση όλων των ανθρώπων ανεξάρτητα από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους
- Διδάσκουν στους μάνατζερ πως ένα πολυμορφικό εργατικό δυναμικό θα μπορέσει να εξυπηρετήσει καλύτερα μια πολυμορφική ομάδα προϊόντων και πελατών
- Μεταδίδουν πρακτικές προσωπικής ανάπτυξης που αναδεικνύουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες όλων των εργαζομένων



21

Προεκτάσεις για τους μάνατζερ

- Κατανοούν σε βάθος τις πολιτικές για την καταπολέμηση των διακρίσεων στον οργανισμό τους και τις μεταδίδουν σε όλους τους υπαλλήλους
- Αξιολογούν και αμφισβητούν τις στερεοτυπικές πεποιθήσεις τους ώστε να οξύνουν την αντικειμενικότητά τους
- Δεν στέκονται στα άμεσα εμφανή βιογραφικά χαρακτηριστικά αλλά λαμβάνουν υπόψη τις ικανότητες του ατόμου πριν προβούν σε διοικητικές αποφάσεις
- Εκτιμούν ποιες διευθετήσεις θα χρειαστεί ένα άτομο με αναπηρίες στον εργασιακό χώρο και προσαρμόζουν στη συνέχεια τη δουλειά στις ικανότητές του
- Προσπαθούν να καταλάβουν και να σεβαστούν τα μοναδικά βιογραφικά χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου, με μία δίκαιη αλλά ατομοκεντρική προσέγγιση



22

Η διάλεξη του μαθήματος βασίζεται στο σύγγραμμα των Robbins and Judge, καθώς και στα άλλα προτεινόμενα συγγράμματα. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά* (2η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Griffin, R. W. & Phillips, J. M. (2026). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, (14η Έκδοση). Εκδόσεις Α. Τζιόλα & Υιοί Α.Ε.



Σας ευχαριστώ
για την
Προσοχή σας

